

# ETIKA U OBRAZOVANJU

---

**Orešković, Annamaria**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:752516>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Annamaria Orešković

**ETIKA U OBRAZOVANJU**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2022.

Annamaria Orešković

**ETIKA U OBRAZOVANJU**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna etika

Mentorica: Andreja Primužak, dipl. oec., viši predavač

Mat. br. studenta: 0018116914

Karlovac, srpanj 2022.

## ZAHVALA

Na početku bih se zahvalila svojoj mentorici, profesorici Andreji Primužak, dipl. oec., na nesebičnoj pomoći i brojnim savjetima prilikom izrade ovog završnog rada na temu „Etika u obrazovanju“.

Također, hvala svim profesorima Veleučilišta u Karlovcu koji su mi pomogli u stjecanju novih znanja i kompetencija te djelatnicima zaposlenim u odgojno-obrazovnim ustanovama koji su sudjelovali u provedenom istraživanju u svrhu izrade ovog rada.

Naposljetku, najveća zahvala odlazi mojoj malenoj obitelji, mom dragom braci Edy-u i našoj divnoj majci Mari na neizmjerljivoj podršci i strpljenju koje su mi pružali tijekom moga turbulentnog studijskog razdoblja.

## SAŽETAK

Temeljne ljudske vrijednosti kao što su jednakost, pravednost, poštivanje temeljnih ljudskih sloboda, osobna sloboda i slično čine okosnicu vrijednosne orijentacije temeljenu na promišljanju ciljeva odgoja i strategija djelovanja odgojno-obrazovnih ustanova.

U ovom radu bit će prikazana važnost etičkog obrazovanja i njegove implementacije unutar odgojno-obrazovne ustanove te motivacije kao jednog od najizazovnijih zadataka prisutnog u nastavnom procesu pri čemu će biti dana empirijska analiza istraživanja istog.

Za zaključiti je da je od iznimne važnosti misao koja nam govori da nema profesionalnosti bez etike, ni etike bez profesionalnosti u ostvarivanju vlastite misije i ključne obveze, a to je odgovornost prema djetetu u životom razdoblju koje karakterizira okrenutost ka odraslom kao uzoru i podupiratelju njegova ukupnog razvoja.

**KLJUČNE RIJEČI:** etika, odgoj, odgojno-obrazovna ustanova, etičko obrazovanje, motivacija

## **SUMMARY**

Fundamental human values such as equality, justice, respect for fundamental human freedoms, personal freedom, and the like make the framework of value orientation based on reflection of the goals of education and educational institutions.

This paper will present the importance of ethical education and its implementation within educational institutions and motivation as one of the most challenging tasks present in the teaching process, giving an empirical analysis of its research.

As a conclusion the thought of the utmost importance is that there is no professionalism without ethics, no ethics without professionalism in fulfilling one's mission and key obligation which is the responsibility towards the child in a life period which characterizes tuning to the adult as a role model and supporter of its overall development.

**KEY WORDS:** ethics, upbringing, educational institution, ethical education, motivation

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
<b>2. POJAM ETIKE.....</b>	<b>3</b>
2.1. Povijest razvoja pojma .....	4
2.2. Podjela etike .....	6
<b>3. POJAM ODGOJA .....</b>	<b>9</b>
3.1. Struktura i etape odgojnog procesa .....	9
<b>4. ETIČKO OBRAZOVANJE I UČENJE O VRIJEDNOSTIMA.....</b>	<b>11</b>
4.1. Moralno obrazovanje .....	12
4.2. Karakterno obrazovanje .....	12
4.3. Filozofija za djecu/s djecom .....	13
4.4. Kritičko mišljenje.....	14
4.5. Građanski odgoj .....	14
4.6. Obrazovna etika .....	15
4.7. Nastavna etika .....	15
<b>5. ODGOJNO – OBRAZOVNA USTANOVA KAO ORGANIZACIJA.....</b>	<b>16</b>
5.1. Upravljanje školstvom .....	17
5.2. Upravljanje ljudskim potencijalom u školi .....	18
5.2.1. Motiviranje i nagrađivanje .....	20
<b>6. MOTIVACIJA U NASTAVI.....</b>	<b>21</b>
6.1. Motiviranje nastavnika i suradnika u školi .....	22
6.2. Motiviranje učenika u školi.....	23
<b>7. RAZVIJANJE ODNOSA I ETIKE U ŠKOLI I UČENJE O ZAJEDNICI.....</b>	<b>25</b>
7.1. Neformalni pristup razvijanja odnosa .....	26

7.2. Etički kodeks – pristup razvijanju odnosa i drugi formalni pristupi.....	27
7.2.1. Svrha etičkog kodeksa .....	29
7.2.2. Sastavnice etičkog kodeksa.....	30
<b>8. UPRAVLJANJE KVALITETOM U OBRAZOVANJU .....</b>	<b>33</b>
8.1. Problematika upravljanja kvalitetom u obrazovanju .....	35
8.2. Nastavnik – čimbenik kvalitete odgoja i obrazovanja .....	36
8.3. Povezanost norme ISO 9001 sa upravljanjem kvalitetom u obrazovanju .....	38
8.4. Trenutna razina primjene norme ISO 9001 u obrazovanju .....	39
<b>9. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I ANALIZA REZULTATA.....</b>	<b>41</b>
9.1. Definiranje istraživanja .....	41
9.2. Metode prikupljanja i obrade podataka.....	41
9.3. Rezultati istraživanja.....	42
9.3.1. Uzorak istraživanja – opći podaci o ispitaniku .....	42
9.3.2. Uzorak istraživanja – zadovoljstvo i motivacija na radnom mjestu .....	46
9.3.3. Uzorak istraživanja – implementacija etike u školskoj ustanovi .....	49
<b>10. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>53</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>55</b>
<b>PRILOZI – ANKETNI UPITNIK „ETIKA U OBRAZOVANJU” .....</b>	<b>56</b>





# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada je pojmovno određenje etike, etičkog obrazovanja i vrijednosti te njezine implementacija u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

Cilj rada je na temelju teorijskih i praktičnih znanja prikazati najvažnije zaključke o važnosti poštivanja i svakodnevne primjene Etičkog kodeksa od strane svih zaposlenika unutar odgojno-obrazovne ustanove.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U svrhu izrade ovog završnog rada prikupljeni su primarni podaci koji su bili potrebni za empirijsko istraživanje provedeno anketnim upitnikom čiji su rezultati, odgovori ispitanika, analizirani deskriptivnom statistikom te sekundarni izvori podataka dobiveni pregledom znanstveno-stručne literature, odnosno knjiga, stručnih članaka i internetskih izvora navedenih na kraju rada.

Metode koje su korištene tijekom izrade ovog završnog rada su metoda deskripcije, metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije i metoda anketiranja.

## **1.3. Struktura rada**

Završni rad je strukturiran od deset dijelova te sadržava popis literature i popis ilustracija.

U uvodnom dijelu su definirani predmet i cilj rada, zatim izvori podataka i korištene metode istraživanja te sama struktura rada.

Slijedi drugi dio sa pojmovnim objašnjenjem etike dajući također njen povijesni pregled i klasifikacija.

U trećem dijelu definira se pojam odgoja te daje prikaz strukture i odgojnih etapa.

Četvrti dio daje pregled etičkog obrazovanja i učenja o vrijednostima koji se odnosi na sve aspekte obrazovanja povezujući ih s etičkom dimenzijom života.

Zatim se u petom dijelu daje uvid na koji način odgojno-obrazovna ustanova kao organizacija upravlja školstvom i ljudskim potencijalom unutar iste.

U šestom dijelu izložena je motivacija u nastavi kako nastavnika i suradnika u školi tako i učenika u nastavnom procesu.

Slijedi sedmi dio s prikazom razvijanja odnosa i etike u školi i učenja o zajednici kroz neformalni pristup te etički kodeks uključujući njegovu svrhu i sastavnice.

Osmi dio se odnosi na upravljanje kvalitetom u obrazovanju gdje je pored problematike upravljanja istom i njezine povezanosti i primjene norme ISO 9001 obuhvaćen nastavnik kao čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju.

Deveti dio daje nam uvid u provedeno empirijsko istraživanje i analizu dobivenih rezultata unutar kojeg je definirano istraživanje, zatim korištene metode prikupljanja i obrade podataka te prikazani rezultati istraživanja kroz tri različita uzorka koji uključuju ukupno 47 ispitanika.

U desetom dijelu je zaključak kao sinteza cjelokupnog rada gdje su prikazane sažete stečene spoznaje i zaključci o obrađenoj temi.

## 2. POJAM ETIKE

Etika je temelj naših ljudskih odnosa prema sebi samima i prema svijetu oko nas. Svrha i uloga etike uvijek je bila očuvanje ljudskog bića kao osobe, ljudskog dostojanstva kao i uvjeta za vođenje dobrog života. Današnje vrijeme kao i današnja kultura u kojoj živimo, većinom je karakterizirana pluralizmom s kojim se moramo suočavati, zatim s krizom i previranjem koje proživljavamo, s povećanjem međusobne povezanosti svijeta (globalizacijom) i međusobnom ovisnošću kao i "relativiziranjem" vrijednosti, što je prije svega izraz smanjenog povjerenja u društvu i gubitak sigurnosti na odgovore koji se bave temeljnim pitanjima našeg postojanja. Etika štiti i njeguje humanost naše egzistencije, unutar nas samih i u drugima, zbog čega je prakticiranje dijaloga esencijalno. Mi uvijek živimo u odnosu prema drugima, i to u odnosu uzajamnog davanja i primanja, zbog čega je prepoznavanje naše ovisnosti o drugima i brižnost za druge esencijalna.

Ova priroda etike izuzetno je važna i diktira razmišljanja o pravdi, solidarnosti, suosjećajnosti i suradnji. Takvi napori i otkrića su usko vezana za dijalog, koji se gradi na otvorenosti i uzajamnom uvažavanju. Ovi aspekti su važni za etičko obrazovanje s obzirom da im je glavni cilj osnažiti takav dijalog i empatizirati takav stav na svim razinama edukacijskog procesa. Ne treba naglašavati samo osnove etičke norme (poput iskrenosti, dostojanstva i poštovanja prema životu, nenasilja, solidarnosti) nego se treba okrenuti i vrlinama koje pojedinac ima i koje mogu izniknuti na razini društva. Dijaloška priroda etike i etičkog obrazovanja, propisuje otvorenost prema drugima i poziva nas da budemo otvoreni u procesu uzajamnog rasta i učenja. Sveobuhvatna priroda etičke refleksije i svijesti, poziva nas na integrativni pristup u kojem bi se osvrnula pažnja na etičke teme, u većini ako ne i u svim školskim predmetima (npr. pojam pravedne igre i prevencija nasilja ili ovisnosti unutar tjelesnog odgoja itd.), međupredmetno, ali i u školskom životu općenito (npr. u odnosu na fenomen nasilničkog ponašanja).<sup>1</sup>

Etika (prema grčkom ἠθικός: moralan, ćudoredan), je skup načela moralnoga (ćudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su dobrota, poštenje, dužnost, istina, ljudskost i sl. Definira se i kao znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva. Jedna od definicija je da je etika filozofska

---

<sup>1</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 4., [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11_priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (26.12.2021.)

disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja.

## 2.1. Povijest razvoja pojma

U raspravama sofista o pitanju „što je moralno” i „što je pravedno” čovjek se označuje kao „mjera svih stvari” (homo mensura, grčki πάντων χρημάτων μέτρον ἄνθρωπος, Protagora). Relativističkomu nauku sofista suprotstavlja se Sokrat, koji poistovjećuje vrlinu sa znanjem, i to na temelju racionalne pretpostavke da čovjek nužno uvijek čini ono što „zna da je bolje”. Sokrat je po tome prvi izričiti predstavnik optimističko-intelektualističke etike. Njegov učenik Platon suprotstavlja osjetilno-materijalnomu kriteriju moralnoga svoj etički nauk, po kojem ljudska djela svoju „dobrotu”, a time istodobno i ljepotu dobivaju time što zrcale ideju „lijepo dobrote”, koja kao vrhovna dominira u hijerarhijskome poretku transcendentnoga svijeta ideja. Aristotel nalazi najviši cilj ljudskoga djelovanja u eudajmoniji (zadovoljstvo, sreća); on moralne vrline izvodi ne samo iz znanja nego i iz razumne volje, koja u svojim postupcima odabire među krajnostima „zlatnu sredinu” (npr. štedljivost između rasipnosti i škrtosti). Plotin, koji se u svojem nauku nadovezuje na Platona, smatra da čovjek istodobno pripada dvama svjetovima, koji su ujedno dva pola sveukupne zbiljnosti: tvari i duhu. Krajnji cilj života, blaženstvo postiže se oslobađanjem od tijela kao izvora svakoga zla i ekstatičnim sjedinjavanjem s božanstvom.

Antički je svijet stvorio još dva etička sustava: epikurejstvo i stoicizam. Prema etičkom nauku stoika temelj je morala u „gospodarenju nad samim sobom”, u ravnodušnosti prema okolnostima i slučajnostima života, u svladavanju vlastitih sklonosti i strasti i preziranju užitaka. Tomu je pogledu po praktičnim konzekvencijama suprotna, a po autonomnome zasnivanju slična Epikurova etika. Dok u kršćanstvu susrećemo motive prezira prema tijelu, otkupljenja od grijeha pokajanjem i trpljenjem, odricanja od užitaka i ovozemnih dobara, u renesansi se etika nastoji izgraditi autonomno, tj. na zdravome ljudskom razumu i s one strane svih crkvenih dogmi i kodeksa. Za Thomasa Hobbesa polazište etike čini egoistički pojedinac i njegove potrebe. Potreba prisiljava čovjeka da se odrekne samovolje i nasilja te da stvori načela vladanja koja će mu omogućiti život u društvenoj zajednici.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Anonymous: Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18496>, (27.12.2021.)

B. de Spinoza dokazuje da čovjek kao aktivno-razumsko biće može, afirmirajući svoju vlastitu prirodu, istodobno ostvariti svoje vlastito zadovoljstvo i stvoriti uvjete za razuman život zajednice. Neki britanski mislitelji XVIII. st., tzv. „moralisti” (A. A. C. Shaftesbury, F. Hutcheson, A. Smith), smatraju da u čovjeku pored egoističkih djeluju i „simpatijski” (altruistički) nagoni, odnosno da u čovjeku postoji urođeni „moralni osjećaj”, na temelju kojeg je čovjek sposoban da se u svom djelovanju ravna ne samo vlastitim interesima nego i obzirima prema dobru svojih bližnjih. Francuski materijalisti XVIII. st. (D. Diderot, C. A. Helvétius, P. Holbach) polaze u svojim etičkim razmatranjima od egoističke djelatnosti pojedinca koja je ograničena i regulirana navikama stečenima u društvenoj sredini. Priznajući promjenljivost društvene sredine i zakonodavstva, oni priznaju i evolucijski značaj etičkih normi. Time se etičke norme smještaju u kontekst društveno-povijesne zbilje. Prema Kantovoj rigorističkoj etici, kriterij je čudoredne vrijednosti ljudskih čina „čista volja”, neovisna o konkretnim uvjetima motivacije. Čudoredni zakon mora biti formalno općenit, potpuno slobodan od izvanjskog utjecaja i osjetilno-iskustvenoga svijeta. Čudoredni značaj našega ponašanja pretpostavlja potpunu autonomiju volje jer samo pod tom pretpostavkom etika obveza (imperativ) može imati kategorički (bezuvjetan) značaj. Engleski utilitaristi (J. Bentham i J. S. Mill) polaze u svojim etičkim razmatranjima od pojedinca kao atoma društvene cjeline i na njegovoj koristi temelje njegovo moralno ponašanje. F. Nietzsche radikalno odbacuje kršćanski moral samilosti kao „moral stada” i kaže da ne postoje nikakvi moralni fenomeni, već samo moralno tumačenje fenomena. Dok N. Hartmann zasniva svoju etiku polazeći od svoje realne ontologije slojevanja bitka, M. Scheler – suprotstavljajući se Kantovu rigorizmu – pokušava razviti materijalnu etiku vrijednosti. K. Jaspers razumije „etičko djelovanje” kao unutarnje djelovanje i kao djelovanje u svijetu, a J.-P. Sartre to djelovanje vidi samo u situaciji, i to kao potpuno i slobodno djelovanje, kao sebe-oblikovanje pojedinca u odnosu na čiju slobodu drugi predstavljaju granicu („Pakao, to su drugi!”). U analitičkoj filozofiji angloameričkoga jezičnog područja zastupljene su pretežno teorije „etičkoga naturalizma” (R. B. Perry, C. I. Lewis), „etičkoga logicizma” (Stephan Edecton E. Toulmin, Richard Mervyn Hare, Georg Henriu von Wright i dr.) i „etičkog emotivizma” ili „intuicionizma” (A. J. Ayer). Sve tri struje slažu se u tome da moralni iskazi (normativni i aksiološki stavovi), koliko se god odnosili na činjenice, u stvari ne izriču nikakve činjenice i zato nemaju indikativnu, već imperativnu formu, pa se također mogu utemeljiti i opravdati samo putem tih imperativa (standardni normativni i vrijednosni stavovi).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Anonymous: Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18496>, (27.12.2021.)

## 2.2. Podjela etike

Etiku dijelimo na više kategorija:

### 1. Po kriteriju cilja čovjekovog praktičnog djelovanja, etika se dijeli na:

a.) **eudaimonizam** – je etički smjer, pravac, nazor ili gledalište, prema kojem je prava svrha i smisao moralnog djelovanja u ostvarivanju postizanja sreće. Riječ eudaimonizam dolazi od grčke riječi „eudaimonia“ koja u prijevodu znači sreću, blagodati i dobro. Ono teži ostvarivanjem dobra, ali u svakom ostvarivanju postoje određene poteškoće u nastajanju, jer se opće dobro i sreća mogu različito shvatiti i sadržajno odrediti. Eudaimonizam je stoga, vrlo širok pojam.

b.) **hedonizam** – je etički smjer, gledalište koji se prostire osjećaju sreće, užitka, slasti i zadovoljstva, u trenutačnom pozitivnom tjelesno užitku, najvišu vrijednost i smisao života. Pojam koji dolazi od grčke riječi "hēdonē" koja u slobodnom prijevodu znači užitak. Ovaj pojam se odnosi na nekoliko povezanih teorija o tome što je dobro za nas, kako treba ponašati se i ono što motivira nas da se ponašamo na način na koji se ponašamo.

c.) **utilitarizam** – je etički pravac, koji označuje težnju za korisnošću. Sve se mjeri pa tako i moralne vrednote, na način na koji su i koliko korisne. Pojam dolazi od latinske riječi "utilis" što znači koristan. Utilitarizam je korist i cilj djelovanja te kriterij vrednovanja, odnosno osnova morala. Iako se korist i korisnost, može protumačiti na različite načine, ipak moramo naznačiti kako je taj kriterij vrlo opasno prihvatiti kao cilj i mjerilo vrijednosti moralnih postupaka, jer upućuje na materijalno a zapostavlja duhovna dobara i vrijednosti.

### 2. Po kriteriju sadržaja svijesti i namjeri svijesti, etika se dijeli na:

a.) **deontološku etiku** - ili etika dužnosti, etika moralne nastrojenosti (utemeljivač Kant). Čovjek mora izvršavati svoje dužnosti, svoju ljudsku dužnost. Prema Kantu, dužnost je nešto uzvišeno, veliko i veličanstveno. Poštovanje i obavljanje ljudskih dužnosti, moralni je imperativ, koji doživljavamo kao unutarnji zapovijed našeg uma, taj unutarnji glas uma, kategorički zahtjeva od naše volje da načelo našeg postupanja bude takvo da ga mogu prihvatiti i druge osobe, da ono bude opće odnosno ljudsko načelo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vukasović, A.: Etika, moral, osobnosti, Školska knjiga i Filozofsko-teološki institut D.I., Zagreb, 1993. godine, str. 41. - 61

b.) **etiku odgovornosti** – pojam odgovornosti najprije se susreće unutar pravnog područja gdje se njegovo značenje svodi na pravnu i/ili moralnu uračunljivost. U tom kontekstu on pretpostavlja znanje, volju i slobodu kao nužne elemente uračunljivosti. U našem stoljeću pojam odgovornosti sve više postaje jedan od temeljnih etičkih pojmova pri čemu zauzima mjesto koje je u etici zauzimao pojam dužnosti. Etika odgovornosti dalje se konkretizira primjerice u medicinskoj etici, znanstvenoj etici itd.

### 3. Po kriteriju porijekla moralne obveze, etika se dijeli na:

a.) **autonomnu etiku** – izvor morala je u samom čovjeku.

b.) **heteronomna etika** – izvor morala je nešto izvan čovjeka (društvene norme, autoritet, korist, užitak itd...).

### 4. Po kriteriju odnosa pojedinca i društva, etika se dijeli na:

a.) **individualnu etiku** – se sa individualnog stajališta promatra kao osobno uvjerenje pojedinca o tome, jesu li njegovo ponašanje, akcije i djela ispravni ili neispravni, odnosno dobri ili loši (unutarnja vodilja moralnog načela, vrijednosti i uvjerenja koja ljudima služi za analizu ili tumačenje situacije i za odlučivanje o tome koji je primjeren način ponašanja).

b.) **socijalnu etiku** – znanstvena disciplina koja se bavi socijalnim aspektom moralnih odnosa i moralnim obvezama pojedinca prema zajednici i zajednice prema pojedincu. Ponašanje pojedinca u društvu i odnosi društva prema pojedincu, te odnosi među društvenim grupacijama zasnovani su na etičkim načelima.

### 5. Po kriteriju važenja etičkih zapovijesti, etika se dijeli na:

a.) **etiku biti** - Bit ili suština u filozofiji jest ono što tvori postojanu prirodu neke stvari, temelj, njezino određenje. U odnosu na promjenjiva stanja neke stvari, bit je ono istinsko i zbiljsko što se ne mijenja i ostaje nepromjenjivo. Nedovršeni članak Bit koji govori o filozofiji treba dopuniti.

b.) **situacijska etika** - Situacijska etika jest određeno gledište moralne etike koje tvrdi da je moralnost čina određena konkretnim kontekstom. Situacijska etika navodi da ako postoji ono što je ispravno i pogrešno, određeno je samo željenim ishodom situacije. Situacijska etika razlikuje se od moralnog relativizma koji navodi da ispravno ili pogrešno ne postoji. Situacijska etika obuhvaća etički kod u kojem zadovoljavanje potreba svake situacije određuje ono što je ispravno ili pogrešno.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vukasović, A.: Etika, moral, osobnosti, Školska knjiga i Filozofsko-teološki institut D.I., Zagreb, 1993. godine, str. 41. - 61.



## 6. Po kriteriju sadržaja pravila djelovanja, etika se dijeli na:

a.) **etika dužnosti (formalna)** – etika dužnosti istovjetna je radnoj etici. Radna etika podrazumijeva skup stavova i ponašanja utemeljeni na vrijednosti rada. Osoba koja posjeduje radnu etiku ima jednako tako odgovornost prema radu, radne navike ali i uvjerenje da je rad sam po sebi dobar i koristan za razvitak kako pojedinca tako i zajednice. Osim toga, radna etika je dio osnovnih vještina i obuhvaća odgovornost i samoinicijativnost.

b.) **etika vrijednosti (materijalna)** – Vrijednosti su javna dobra u sferama morala, religije, umjetnosti i tehnike. Vrijednosti su sve ono što uz temeljna dobra, određena zajednica uzima kao ključno za svoj opstanak pod onim vidikom toga opstanka koji drži relevantnim. Vrijednosti su dakle dodatna dobra koja podrazumijevaju opstanak društvene zajednice ali i način i kvalitetu tog opstanka.

## 7. Po kriteriju utemeljenja moralnog zahtjeva, etika se dijeli na:

a.) **normativnu etiku** – normativna etika postavlja pitanja ispravnosti i opravdanosti postojećih moralnih shvaćanja i odnosa, ono zauzima kritički stav prema postojećim oblicima a zatim pokušava postaviti i formulirati određena mjerila, norme, kriterije pravilnog moralnog prosuđivanja i djelovanja. Normativna etika se bavi pitanjima, kakav bi moral trebao biti da čovjek kao pojedinac ali i društvo u cjelini ispunili svoju ulogu, kako bi čovječanstvo ispunilo svoje zadaće a ljudi izvršavali svoje ljudske dužnosti.

b.) **deskriptivnu (empirijsku) etiku** – etika kao znanstvena disciplina ima empirijsko-eksplikativni (deskriptivni) zadatak koji se sastoji od proučavanja i objašnjavanja kako moralnih odnosa tako i moralnih shvaćanja i oblika, koji su se pojavljivali u određenim etapama društvenog razvoja. Ona nastoji dati odgovor na pitanja: Što je moral? Od kada postoji? Kako je nastao? O čemu ovisi? i druga pitanja vezana uz pojam etičnosti.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vukasović, A.: Etika, moral, osobnosti, Školska knjiga i Filozofsko-teološki institut D.I., Zagreb, 1993. godine, str. 41. - 61.

### 3. POJAM ODGOJA

Odgoj je proces izgrađivanja, razvijanja i oblikovanja čovjeka u njegovim ljudskim odlikama. Odgoj ima opće, društveno-povijesno i individualno značenje. Njime se trajno prenose društveno-povijesna iskustva čovječanstva, stečevine kulture i civilizacije na nove naraštaje. Na individualnoj razini obuhvaća čovjekov razvoj na tjelesnome, intelektualnome, moralnom, estetskom i radnome području; oblikovanje racionalne, emocionalne i voljne sfere; stjecanje potrebnih znanja, umijeća i navika, razvijanje intelektualnih snaga i sposobnosti, izgradnju karakternih crta i svih pozitivnih odlika ljudske osobnosti. Odgoj omogućuje ljudsko oblikovanje svakoga čovjeka, a tijekom povijesti omogućio je razvoj ljudske zajednice.

U pedagoškom smislu, odgoj je svjesna, namjerna, društveno organizirana, pedagoški osmišljena djelatnost radi ostvarivanja ljudskih težnji postizanja ideala i odgojne svrhe – izgrađivanja potpunih i uljuđenih ljudskih osobnosti.

Odgoj ima svrhu i zadaće, obrazovna dobra i odgojne vrijednosti, organizacijske oblike, metode i sredstva ostvarivanja. Provode ga odgojni čimbenici: obitelj, škole, Crkva, sve odgojne ustanove, a potpomažu kulturne ustanove i udruge, udruge mladeži, mediji. Što je više odgojnih čimbenika, ukupno je odgajanje učinkovitije.

Odgojna su područja: tjelesni, intelektualni, moralni, estetski i radni odgoj. S obzirom na dob odgojenika, odgoj se dijeli na: predškolski, školski, visokoškolski i odgoj odraslih. Prema mjestu odgojnoga rada na: obiteljski, školski, domski i odgoj u slobodnom vremenu. Prema posebnim uvjetima rada na: specijalni, vojni i odgoj u proizvodnim uvjetima. U užem značenju, odgoj je izgrađivanje osobnosti njegovanjem pozitivnih ljudskih odlika.<sup>7</sup>

#### 3.1. Struktura i etape odgojnog procesa

Kada se rodi dijete, u slobodnom govoru kažemo da se rodio mali čovjek, iako je riječ o formiranju potpunog čovjeka. Kao što smo govorili u prethodnom tekstu, odgoj osim što sadrži proces izgrađivanja, razvijanja i oblikovanja čovjeka, ono je također i proces oblikovanja čovjeka od

---

<sup>7</sup> Anonymous: Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44727>, (26.12.2021.)

individue do ličnosti. Individua je sama po sebi dana dok je ličnost društveno zadana, odnosno, možemo reći kako se rađamo individuum, a ličnost oblikujemo kroz odgojni proces.

Sa stajališta pedagogije, dijete je čovjek u mogućnosti. Ljudskim bićem možemo postati nakon aktivnog, dugotrajnog, svrhovitog i organiziranog rada, bez navedenih odgojnih nastojanja ne možemo govoriti o čovjeku kao intelektualnom i moralnom biću.

Odgoj ima tri bitne komponente sa stajališta psihičke strukture čovjeka a to su: racionalna, emocionalna i voljna, tu dolazimo do pojma moralnog odgoja. Moralni odgoj podrazumijeva sve tri komponente psihičke strukture čovjeka ali i izgrađene emocionalne stavove, pozitivne moralne postupke i ponašanja te djelovanja. Moralnost u smislu pozitivnog moralnog oblikovanja ličnosti, podrazumijeva moralna pravila i načela te moralne norme i kategorije.

Kao primjer moralnog odgoja možemo uzeti nastavnika odnosno odgajatelja, koji u procesu moralnog odgoja, simultano djeluje na sve životne sfere odgajnika, tu dolazimo do saznanja kako su moralna spoznaja, moralna uvjerenja i stavovi te moralno ponašanje i djelovanje tri temeljne značajke u procesu moralnog odgoja. Nastavno na navedeno, možemo zaključiti kako veliku ulogu u životu odgajnika ima i njegova obitelj, koja mora postignuti sklad misli, riječi i djela, razvitak etičke vrijednosti, pritom koristeći metode i sredstva odgojnog rada.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Radoš, M.: Etika i odgoj, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, 2017., <https://repozitorij.ufzg.unizg.hr/en/islandora/object/ufzg%3A369/datastream/PDF/view>, (26.12.2021.)

## 4. ETIČKO OBRAZOVANJE I UČENJE O VRIJEDNOSTIMA

Naziv etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima (EVE) odnosi se na sve aspekte obrazovanja koji se eksplicitno ili implicitno povezuju s etičkom dimenzijom života te koji se ujedno mogu strukturirati, regulirati i pratiti s primjerenim edukativnim metodama i alatima.

Glavni ciljevi EVE-a: stimulirati etičko razmišljanje, svijest, odgovornost i suosjećajnost kod djece, omogućiti djeci uvid u važna etička načela i vrijednosti, opremiti ih s intelektualnim sposobnostima (kritičko mišljenje i evaluacija, refleksija, otkriće, razumijevanje, donošenje odluka, razvijanje nekognitivnih sposobnosti poput suosjećajnosti) za donošenje odgovornih moralnih prosudbi kao i za razvijanje i izgradnju okruženja unutar učionice ili škole kao etičke zajednice i promišljajući smjestiti pojedince unutar ostalih lokalnih i globalnih zajednica s misijom doprinosa općem dobru.

Navedene sposobnosti omogućuju djeci da prevladaju predrasude, diskriminaciju i ostale neetičke prakse i stavove. EVE usmjerava djecu prema predanosti i traženju temeljnih vrijednosti, značenju i svrsi naših života. EVE je također orijentiran njegovanju stava poštovanja prema drugima (kod pojedinca i zajednice) te stavlja pojedinačna vjerovanja, stavove i vrijednosti u praksu. Kao takvo, ne može se limitirati na jedan ili određeni set školskih predmeta s obzirom da inicijalna i sveobuhvatna priroda etičkih razmišljanja i svijesti zahtjeva interkurikularni i integrativni pristup.

Drugi način gledanja na etičko obrazovanje, omiljeni među tradicionalnim filozofima, jest prepoznavanje profesionalnog etičkog obrazovanja kao priliku za učenje filozofskih teorija o etici. Unutar ovog pristupa, učenike se podučava o jednoj ili više etičkih teorija (obično utilitarizam, Kantova deontologija ili teorija brižnosti) nakon čega uče ili ih se barem informira kako primijeniti ove teorije za razrješavanje etičkih dilema. "Međutim, među filozofima koji se dotiču obrazovanja kao i etike obrazovanja, općenito je prihvaćeno da ovaj primijenjeni – teoretski pristup jest posebno problematičan" (cf. Warnick & Silverman 2011, 274). EVE-jev pristup se mora sagledati u širem smislu: "Jedna svrha moralnog obrazovanja je da pomogne djeci da postanu čestiti, iskreni, odgovorni i suosjećajni. Druga je da se zreli studenti informiraju i reflektiraju o važnim i kontraverznim moralnim dilemama. Obje svrhe su uklopljene u puno veći projekt – davanje smisla životu. U većini slučajeva, moralnost nije intelektualno lelujava stvar osobnih odluka i subjektivnih vrijednosti."<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 5.-6. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11_priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

Moral je ugrađen u tradicijama i konceptima onih svjetonazora koji prikazuju što znači biti čovjek." (Nord & Haynes 2015)

#### 4.1. Moralno obrazovanje

Najčešće se pojam moralnog obrazovanja vrlo usko upotrebljava kada se referira na one dijelove obrazovnog procesa koji su strukturirani unutar jednog ili više nastavnih predmeta posvećenih isključivo etici. Također se često povezuje i s vjeronaukom kao jednim nastavnim predmetom, što onemogućuje djeci učenje o svjetskim religijama, čime se ne podupire razvoj uvjerenja i vrijednosti. Moralno obrazovanje, često je fokusirano na učenje o sustavu vjerovanja, vrijednosnom sustavu kao i na praksu drugih tradicija i stajališta. Ovim putem učenik može istražiti i razviti razumijevanje i poštovanje prema njima, osobito iz perspektive koja promatra kako različite tradicije i sistemi utječu na konkretno djelovanje te na koje načine mogu koegzistirati u miru. Nord i Haynes (2015.) iskazuju kako moralno obrazovanje obuhvaća dva važna aspekta. Prvo je „moralna socijalizacija“, što označava obuku i odgoj u ključnim normama za djecu, vrijednosti i vrline koje su dominantno priznate u društvu jer omogućuju procvat i dobar život. Drugi aspekt se odnosi na razvijanje intelektualnih resursa, vještina i kompetencija, koje omogućuju dobru informiranost i odgovorne moralne prosudbe kao i odluke i djelovanja.

#### 4.2. Karakterno obrazovanje

Karakterno obrazovanje je također specifična forma etičkog obrazovanja, fokusirajući se prvenstveno na razvoj karaktera npr. razvijanje moralnih vrlina, navika i drugih aspekata karaktera, što se kasnije pretvara u moralno pravilno djelovanje. Posebice je u prošlosti to bio primarni oblik etičkog obrazovanja, gdje su se koristili uzori i primjeri kao ključna nastavna sredstva. U moderno vrijeme to je počelo gubiti svoju privlačnost i značaj, prvenstveno zbog sekularizacije i usredotočenosti na pravila ponašanja.<sup>10</sup> Ryan (2015.) opisuje kako u osamdesetim godinama

---

<sup>10</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 6. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

dvadesetog stoljeća, kao odgovor o zabrinutosti na loša akademska dostignuća i loše ponašanje, edukatori su ponovo otkrili karakterno obrazovanje (tome je u prilog išao i trend povratka etike vrlina). S toga, karakterno obrazovanje fokusira se na formiranje vrlina i dobrih karakternih navika te u isto vrijeme eliminira loše navike. Vrlo je bitno da se započne u ranom djetinjstvu te da počiva na pretpostavci „da odrasli započnu gravirati proces stvaranja navika poput razmatranja ostalih, samokontrole i odgovornosti, nakon čega učitelji i ostali pridonose tom procesu, ali na kraju mlada osoba preuzme graviranje ili formacije njegovog vlastitog karaktera. Međutim, jasno je da s njihovim obrazovnim zahtjevima i oprezivanju događaja, dječja školska godina jest osnovna prilika za pozitivnu i negativnu (tj. vrlinu i porok) izgradnju karaktera“ (Ryan 2015.).

### 4.3. Filozofija za djecu/s djecom

Filozofija za djecu i filozofija s djecom su pristupi koji predstavljaju metodu, ali nisu limitirani na etičke teme i pitanja. Kao metoda, prvenstveno je fokusirana načinu pristupanja – našim razmišljanjem – različitim temama, pitanjima i izazovima. Filozofija za djecu (Philosophy for children – P4C) i filozofija s djecom (Philosophy with children – PWC) su suvremene filozofske i pedagoške discipline, koje za zajednički cilj imaju razvijanje razmišljanja, kritičkog mišljenja kod djece kao i razvijanje njihovih argumentacijskih sposobnosti. Mathew Lipman, jedan od utemeljitelja, daje jako lijepo objašnjenje za razvijanje filozofije za djecu: „Filozofija za djecu nije izniknula niotkuda. Nadogradila se na preporukama Johna Dewey-a i ruskog edukatora Lev Vygotsky-ovog, koji su naglasili nužnost učenja o razmišljanju, a ne samo memoriranja. Nije dovoljno za djecu da samo zapamte što im se reklo: oni moraju proučiti i analizirati taj materijal. Kao što razmišljanjem djeca procesuiraju ono što su naučila o svijetu putem svojih osjetila, tako moraju i razmišljati o onome što uče u školi. Pamćenje je relativno niska razina vještine razmišljanja: djeca moraju naučiti vještine formacije koncepata, presuda, zaključivanja itd.“ (Lipman 2003.). Većina pristupa u filozofiji s djecom/za djecu, uključuje multidisciplinarno korištenje uvida iz dječje psihologije, sociologije, pedagogije itd. koji služe kao nadopuna filozofiji koja je početna točka ove discipline.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 7. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

#### 4.4. Kritičko mišljenje

Kritičko mišljenje je pristup koji razvija vještine kritičkog mišljenja kod djece i oblikuje temelje za razvijanje mnogih drugih vještina i kompetencija. Kritičko mišljenje je mišljenje koje se zasniva na upotrebi razuma, što znači da je vođeno na odgovarajući način pomoću (dobrog) razuma u suprotnosti s npr. neupućenim željama i sklonostima, predrasudama, strahom, nagradama i strahom od kažnjavanja itd. To je reflektivno razmišljanje, koje se bavi problemima poput – što vjerovati ili što činiti (spoznajnim i praktičnim aspektom). Ono teži epistemičkoj odgovornosti koja promiče samo-korekciju u procjeni vlastitog mišljenja i temelji se na određenim kriterijima (npr. jasnoća, točnost, valjanost i ispravnost, dosljednost, vještina objašnjavanja, ne-kruženje unutar istih misli itd.). Također stimulira konstruktivnu sumnju, analizu slučajeva, intelektualnu hrabrost, alternativne interpretacije i pogled iz različitih perspektiva kao i analizu argumenata. Kritičko mišljenje kao pristup, također uključuje i ključne uvide iz psihologije i kognitivnih znanosti, koje mogu otkriti prirodu procesa razmišljanja, njegove heurističke i učestale pogreške kao i pristranost. Suprotno kritičkom mišljenju jest nekritičko mišljenje, koje je često iracionalno i nelogično, podložno je pogreškama i deformacijama ili je jednostavno netočno (u mnogočemu naše svakodnevno mišljenje može biti ovako). Kritičko mišljenje nije ograničeno samo logičkim argumentima, nego je povezano i s dubokim razumijevanjem, donošenjem dobrih odluka, evaluiranjem, analiziranjem, vaganjem pretpostavki i drugih razmatranja itd.

#### 4.5. Građanski odgoj

Građanski odgoj je ponekad okvir koji također obuhvaća aspekte etičkog obrazovanja. Građanski odgoj prvenstveno je usmjeren na razvoj i promicanje aktivnog građanstva tj. poticanje pojedinaca prema uključivanju u demokratsko društvo. „Od učenika se očekuje učenje unutar tri područja: znanje i razumijevanje o tome kako postati informirani građanin; razvijanje vještina za istraživanje i komunikaciju; razvijanje vještina koje su potrebne za sudjelovanje i odgovorno djelovanje.“ (Davies et al. 2005, 342).<sup>12</sup> U širem shvaćanju, građanski se odgoj poklapa s moralnim

---

<sup>12</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 7.-8. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

odgojem kao i s karakternim obrazovanjem budući da aktivno građanstvo, društveno uključivanje i pozitivan doprinos obuhvaćaju dijeljenje nekih vrijednosti i načela koje se pojavljuju i u navedenim obrazovnim granama (npr. građanske vrline i vrline državljanstva) te naglašava važnost atmosfere unutar učionice u okviru pedagoškog pristupa. Jedna točka kontrasta između specifičnosti građanskog odgoja i ostalih etičkih obrazovanja, nalazi se u činjenici da je građanski odgoj prije svega usmjeren na etičke dimenzije koje su relevantne za socijalni i politički kontekst te time sadrži više ograničenja nego moralni odgoj i karakterno obrazovanje. Nadalje, građanski odgoj nalazi se prvenstveno u nadležnosti političkih znanosti, a ne u moralnoj filozofiji (Davies et al. 2005, 347).<sup>13</sup>

#### **4.6. Obrazovna etika**

Obrazovna etika obuhvaća relativno široko područje etičkih problema vezanih uz obrazovanje kao takvo. Može se definirati unutar tri glavna područja, odnosno razmatranja i razmišljanja o obrazovnim politikama (posebno onih u izravnoj vezi s etičkim pitanjima), moralnim odgojem i profesionalnoj etici (uključuje aspekte obrazovanja nastavnika kao ključnog dijela njihovog profesionalnog razvoja) (Campbell 1997, 255). To je posebno važno jer se tu obično gaji veliki potencijal za sustavno istraživanje i pomoć u stvaranju politike za oblikovanje obrazovnog sustava. Nadalje, bavi se filozofskim i posebice etičkim izvorima obrazovnih ciljeva i istražuje etičku dimenziju različitih pedagoških pristupa i paradigmi.

#### **4.7. Nastavna etika**

Nastavna etika odnosi se prvenstveno na skup načela, pravila, vrijednosti i ideala učitelja i ostalih obrazovnih profesija. Zbog toga se shvaća kao vrsta profesionalne etike, koja se razvila za specifične profesionalne zajednice učitelja i ostalih edukatora. Postoje različiti pogledi i pristupi u nastavnoj etici (njenom učenju i provedbi), koji obuhvaćaju usko polje profesionalnog kodeksa etike samih nastavnika i odgajatelja, ali i šire područje u koje se uvrštava primjena etičkih teorija u

---

<sup>13</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 7.-8. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)



nastavničkoj praksi što podrazumijeva raspravu i analizu specifičnih etičkih izazova s kojima se nastavnici susreću u svojoj domeni rada (cf. Warnick & Silverman 2011.). U nastavnoj etici, učitelji i odgajatelji nastoje postići najviše ideale njihove profesije. To se odnosi na temeljne profesionalne odgovornosti nastavnika i odgajatelja (individualno, kolektivno i institucionalno) prema njihovoj profesiji, akademskoj disciplini, njihovoj obrazovnoj instituciji i društvu u cijelosti.<sup>14</sup>

## 5. ODGOJNO – OBRAZOVNA USTANOVA KAO ORGANIZACIJA

Upravljanje, rukovođenje i vođenje kao podsustavi i procesi u obrazovnog menadžmenta, postoje zbog odgojno-obrazovne ustanove/škole i ostvaruju se ponajprije zbog nje, a i u njoj kao organizaciji. Određenije, oni su zbog odgojno – obrazovne ustanove/škole, da bi ona ostvarila svoju odgojno – obrazovnu svrhu. Odgojno – obrazovna ustanova je specifična društvena ustanova koja ima svoju dinamičku strukturu i elemente: ulogu, cilj, zadatke, ljude, sredstva, procese, tehniku,.. te međusobne relacije i odnose među tim elementima.

U okviru obrazovnog menadžmenta kao stručnog područja, za obrazovnu su ustanovu/školu vezana brojna pitanja što se odnose na kvalitetu funkcioniranja i njezinu učinkovitost. Pritom se misli na vremensku, prostornu, sadržajnu i financijsku organizaciju. Među važnijim pitanjima nalazi se struktura, kvalificiranost i ustrojstvo ljudskog potencijala koji treba ostvariti viziju, misiju o ciljeve škole. Uloga škole u društvu otvara brojna pitanja vezana za zakonodavnu regulaciju djelatnosti, kao i pitanja njezina položaja u sustavu (decentralizacija, autonomija). Školu kao organizaciju, a time i podsustav menadžmenta u odgoju i obrazovanju, determiniraju i pitanja kao što su: tijela upravljanja školom i njihove uloge, organizacija resursa i procesa rada škole, godišnje i dugoročno planiranje i programiranje rada škole, planiranje radnih obaveza zaposlenih, klima i kultura škole, upravljanje kvalitetom, vrednovanje i samovrednovanje rada škole, škola kao organizacija koja uči, suradnja škole i njezina okruženja, organizacija nastave i izvannastavnih aktivnosti u školi i dr.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 8. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

<sup>15</sup> Staničić, S.: Menadžment u obrazovanju, vlastita naklada, Rijeka, 2006., str. 24.-25.

## 5.1. Upravljanje školstvom

S obzirom na razinu, upravljanje se ostvaruje kao nacionalno, regionalno, lokalno i na razini odgojno-obrazovne ustanove. Na nacionalnoj razini upravljanje školstvom ima svoje ishodište u zakonodavnoj vlasti (nacionalnom parlamentu) koja donosi normativne podloge i sustavske zakone kao osnovu za ostvarivanje obrazovne djelatnosti. Slijedom odluka zakonodavne vlasti, izvršna vlast (resorno ministarstvo) operacionalizira odluke zakonodavne vlasti, utvrđuje prosvjetnu politiku i precizira postupke njezina ostvarivanja. U tu svrhu nacionalno ministarstvo prosvjete raspolaže brojnim institucijama i tijelima u svom sastavu (upravama, odjelima, agencijama i sl.). Službe ministarstva prosvjete djeluju iz centra (iz samog ministarstva) ili kao periferni organi središnje vlasti na regionalnoj, odnosno lokalnoj razini. U namjeri da aktivnije sudjeluju u svom području i u njemu ostvare svoje interese, regionalne i lokalne jedinice formiraju svoje institucije upravljanja. Funkciju upravljanja u odgojno-obrazovnim ustanovama uglavnom obnašaju upravni odbori, savjeti i vijeća čiji rad koordiniraju rukovoditelji (ravnatelji) odgovorni za provođenje odluka prosvjetnih vlasti.

Sudeći po naravi participacije, upravljanje školstvom se može promatrati kao upravno (administrativno) i (stručno) pedagoško. Administrativno se upravljanje ostvaruje formaliziranim utjecajima na organizaciju i razvoj institucija u školskom sustavu – pravnim reguliranjem njihova rada i osiguranjem egzistencijskih uvjeta za njihovo funkcioniranje. U taj su vid upravljanja obično uključene upravne, administrativne, financijske i inspeksijske službe što djeluju u sustavu ministarstva prosvjete ili kao institucije regionalnih, odnosno lokalnih prosvjetnih vlasti. Funkcije administrativnog upravljanja obavljaju i razna tijela u obrazovnim ustanovama. Stručno-pedagoško upravljanje vezano je za trajni utjecaj na unapređivanje kvalitete pedagoškog procesa i rezultata rada obrazovnih ustanova. Ostvaruje se brigom za pedagošku organizaciju rada, izradu kurikuluma, uvođenje pedagoških procesa inovacija, analizu i dijagnostiku odgojno-obrazovnog procesa, evaluaciju procesa rada i rezultata, kompetencije pedagoškog osoblja, savjetodavnu pomoć, profesionalni razvoj školskog osoblja i sl. U ovom vidu upravljanja sudjeluju stručne službe za unapređivanje rada na nacionalnoj i regionalnoj razini (zavodi, instituti, stručni savjeti, istraživački centri i sl.), te stručne službe i tijela unutar obrazovnih ustanova, kao i sam rukovoditelj (ravnatelj).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Staničić, S.: Menadžment u obrazovanju, vlastita naklada, Rijeka, 2006., str. 57. - 59.

## 5.2. Upravljanje ljudskim potencijalom u školi

Upravljanje ljudskim potencijalom na razini školskoga sustava u domeni je zakonodavne i izvršne vlasti u području obrazovanja. Operativno se ostvaruje aktivnostima politike izvršne vlasti (resornog ministarstva, njegovih uprava, te upravnih tijela na regionalnoj i lokalnoj razini. U sustavima centraliziranog upravljanja školstvom država određuje manje – više sve, pa je i skrb za ljudski potencijal njezina briga. U decentraliziranim se sustavima odgovornost delegira na niže razine, u školu, pa je i skrb za ljude obveza škole, tj. njezina ravnatelj. Ta je skrb uvjetovana razinom odgovornosti što je ravnatelj ima za kvalitetu odvijanja procesa rada i njegove rezultate.

Poznato je, naime, da ravnatelj u odgojno-obrazovnoj ustanovi ostvaruje pet ključnih rukovodnih funkcija: planiranje, organiziranje, skrb za ljude, vođenje i vrednovanje. Skrb za ljude, odnosno funkcija upravljanja ljudskim potencijalom u školi, ravnatelju uz ostalo nalaže: utvrđivanje ljudskog potencijala koji je potreban za ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoja škole; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i dizajniranje poslova i radnih mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja; praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu te trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih. Uz to i stvaranje odgovarajuće klime i kulture da bi znanja, vještine, sposobnosti i kreativne mogućnosti zaposlenih došle do punog izražaja. Jedan od aktualnih zahtjeva jest umijeće ravnatelja da zna privući, razvijati, poticati i zadržati najbolje pojedince u svojoj školi. Za vrsno ostvarenje tog zahtjeva trebaju mu brojna znanja i vještine, što potvrđuje visoko pozicioniranje te teme u programima osposobljavanja ravnatelja u drugim državama, pa i u Hrvatskoj.

Provedena su i brojna istraživanja o važnosti ljudskog potencijala, a njihovi rezultati jasno daju do znanja u čemu se razlikuju one ustanove/poduzeća koja skrbe o ljudima, od onih koja to ne čine (tablica broj 1).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Staničić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006., str. 524.-525., <https://hrcak.srce.hr/file/37091>, (23.10.2021.)

Tablica 1. Značajke skrbi o ljudskom potencijalu u uspješnim i neuspješnim odgojno-obrazovnim ustanovama

Osnovne značajke skrbi o ljudskom potencijalu u odgojno-obrazovnim ustanovama	
Uspješne odgojno-obrazovne ustanove	Neuspješne odgojno-obrazovne ustanove
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskazuju stvarni interes za zaposlene kao najvredniju imovinu;</li> <li>• Omogućuju i potiču sustavno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih;</li> <li>• Primjenjuju razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća;</li> <li>• Zaposlenici rijetko izostaju s posla ili napuštaju radna mjesta;</li> <li>• Rukovoditelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu;</li> <li>• Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada ustanove.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposlene ne smatraju važnima i ne pokazuje interes za njih;</li> <li>• Ne ulažu u ljude i ne skrbe o njihovu stručnom usavršavanju;</li> <li>• Nemaju primjeren sustav profesionalnog napredovanja zaposlenih;</li> <li>• Zaposlenici često izostaju s posla i traže zaposlenje u drugoj ustanovi;</li> <li>• Vođenje zaposlenih je autokratsko, rigidno i nefleksibilno;</li> <li>• Sustav internih komunikacija je nedovoljno razvijen i općenito slab.</li> </ul>

Izvor: Stančić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, <https://hrcak.srce.hr/file/37091>, (23.10.2021.)

### 5.2.1. Motiviranje i nagrađivanje

Poznato je da oni ravnatelji koji razumiju što motivira njihove ljude, imaju najsnažniji “alat” za rad s njima. Ako to razumijevanje znaju i pravilno usmjeriti, efikasnost u vođenju i ostvarivanju vizije razvoja škole, neće izostati.

Da bi se postigla motiviranost zaposlenih za ostvarenje njihovih osobnih ciljeva i ciljeva škole, valja imati u vidu neke faktore među kojima su ključni: individualne osobine zaposlenih (stavovi, vrijednosti, očekivanja, potrebe, aspiracije, preferencije i sl.); karakteristike posla što ga pojedinci obavljaju (zanimljivost, raznolikost, autonomija u radu, vještine što su potrebne za rad i sl.); radna situacija u školi (suradnici na poslu, stil koji primjenjuje ravnatelj u radu, uvjeti za kvalitetan rad, ozračje, radna kultura u školi, nagrađivanje boljih rezultata i sl.) i utjecaji što dolaze iz okruženja škole (socijalna situacija u školskom okruženju, razina materijalnoga razvoja, obrazovanost roditelja, demokratizacija odnosa u društvu, odnos prema obrazovanju kao resursu razvoja i sl.).

Motivirati može zanimljiviji i izazovniji rad u školi, pružanje veće slobode u odlučivanju o metodama rada, poticanje participacije i međusobne komunikacije, osjećaj odgovornosti za izvršenje zadatka, mogućnost da zadatke vide kao doprinos ostvarenju zajedničkog cilja, dobivanje povratne informacije o postignućima i sl. Uz to je korisno uključiti zaposlene u promjenu ambijenta u kojem provode svoje radno vrijeme te stvarati pozitivno ozračje.

Naš ravnatelj nije danas u situaciji da materijalno stimulira dobar rad i da nagrađuje najbolje. Ali to neće uvijek biti tako. S većom autonomijom škola i odgovornošću za uspjeh učenika, neizbježno će doći i različiti sustavi nagrađivanja zaposlenih. Nagrade dakako ne moraju biti samo materijalne. Postoji niz mogućnosti. Zadovoljstvo, ugodna klima, uvažavanje, prijateljsko okruženje, obavještavanje, druženje, pohvale, priznanja, rad u kreativnim timovima i sl. - uvijek su bili zadovoljavajući poticaj pedagoškim djelatnicima.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Staničić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006., str. 527., <https://hrcak.srce.hr/file/37091>, (23.10.2021.)

## 6. MOTIVACIJA U NASTAVI

“Kažu da motivacija ne traje dugo. Pa, ne traje ni kupanje, zato ga i preporučujemo svakodnevno.” (Zig Ziglar)

Svi koji rade u sustavu odgoja i obrazovanja, barem su se jednom zatekli u situaciji u kojoj su si postavili pitanje “Kako motivirati učenike, kako motivirati sebe?”. Kroz cjelokupno školovanje usvaja se Maslowljeva hijerarhiju potreba (motiva) koja kreće od fizioloških potreba, potreba za sigurnošću, ljubavlju i pripadanjem, potrebe za ugledom i poštovanjem pa do potrebe za samoaktualizacijom. Uči se i Glasserovu lista motiva – preživljavanje, ljubav, moć, zabava i sloboda, pa zbog čega onda u nama neprestano tinja iskra sumnje jesmo li dovoljno motivirali učenike za svladavanje gradiva, jesmo li u nekom momentu zatrpani hrpom administrativnih papira, propustili uraditi ono što najbolje znamo i najviše volimo: posvetili se učeniku i uveli ga u novi svijet spoznaja budeći u njemu znatiželju za samostalnim istraživanjem?

Tablica 2. Lista potreba (motiva) – Maslow i Glasser



MASLOWLJEVA LISTA POTREBA	GLASSEROVA LISTA MOTIVA
1. fiziološke potrebe	1. motiv preživljavanja
2. potreba za sigurnošću	2. motiv ljubavi
3. potreba za ljubavlju i pripadanjem	3. motiv moći
4. potreba za ugledom i poštovanjem	4. motiv zabave
5. potreba za samoostvarenjem odnosno težnja za spoznajom vlastite prirode.	5. motiv slobode.

Izvor: Smojver, B., Ništ, M.: *Motivacija u nastavnom procesu*, Agencija za odgoj i obrazovanje, <https://slidetodoc.com/motivacija-u-nastavnom-procesu-borjanka-smojver-i-marina/>, (23.10.2021.)

“Motivacija je stanje neravnoteže dok ne postignemo ono čemu se veselimo i što želimo postići ili izbjegnemo ono čega se bojimo i što nam prijete.“ (Velimir Srića)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Pavlović-Šijanović, S.: *Motivacija u nastavi*, 2019., <https://www.skole.hr/motivacija-u-nastavi/>, (22.10.2021.)

Samim time, što si uopće postavljamo pitanje pokazujemo potrebu za unapređenjem i usavršavanjem sebe i samog nastavnog procesa, odnosno iskazujemo određenu motivaciju. Zaista, svi se ovi motivi međusobno isprepliću i nalaze u međusobnoj korelaciji te su na taj način pokretači naših učenika, ali i nas nastavnika. Motivacijski procesi događaju se neprekidno i djeluju permanentno.<sup>20</sup>

## 6.1. Motiviranje nastavnika i suradnika u školi

Što se tiče nastavnika, nužna je preobrazba iz autoritarnog nastavnika u demokratskog pri čemu uz posjedovanje općeg i stručnog obrazovanja treba raditi na razvoju pedagoško-psihološkog, didaktičko-metodičkog obrazovanja, ali i na emocionalnoj stabilnosti i pozitivnim osobinama ličnosti. Na tom području moguće je dobro organizirati i vladati vremenom i sadržajem uz veliku dozu pravednosti, dosljednosti, altruizma. Sve to dovodi do ozračja otvorenosti i stabilnosti. Uloga nastavnika ogleda se u postavljanju jasnih ishoda učenja za svaku lekciju i svaku aktivnost učenja češćim korištenjem aktivnog učenja nego frontalnih predavanja, nastavnik je taj koji potiče postavljanje pitanja, nastavnik aktivno pruža podršku svakom učeniku ali ne preuzima kontrolu, kreira materijale za učenje koji su oblikovani na način da omogućе učenicima učenje na aktivan način, ugrađuje mogućnosti kontinuiranog unapređenja intrapersonalnih i interpersonalnih vještina učenika, prati napredovanje i postignuća učenika i pruža konstruktivnu povratnu informaciju učenicima i njihovim roditeljima.<sup>21</sup>

No, kako motivirati suradnike? Kod nas još uvijek nije praksa da se ravnatelj posebno brine za najbolje ljude u svojoj školi, ali sutra kada počne vrednovanje škola i njihovo rangiranje po kvaliteti, takvi će ljudi dobiti na cijeni. Pravi će ravnatelji u takvoj situaciji početi lobirati najbolje u drugim školama za dolazak, a stimulirati svoje najbolje u školi za ostanak. Važno ih je pridobiti i zadržati. Pridobivanje ljudi počinje njihovim uvažavanjem, izražavanjem poštovanja, dijeljenjem s njima briga i radosti. Suradnici moraju imati povjerenja u svoga ravnatelja, biti sigurni da će ih saslušati, pokazati zanimanje za njihove probleme i ohrabriti ih, ali i da neće drugima prenijeti ono što im je povjereno. Mnogi su ravnatelji, kao i nastavnici, „programirani” na hvatanje propusta i pogrešaka. Zapravo je cjelokupna javnost tako orijentirana. Dobar će ravnatelj „vrebati” dobra

---

<sup>20</sup> Pavlović-Šijanović, S.: Motivacija u nastavi, 2019., <https://www.skole.hr/motivacija-u-nastavi/>, (22.10.2021.)

<sup>21</sup> Ibidem

ostvarenja svojih ljudi, uhvatiti ih kad učine nešto dobro, pokazati im kroz to da je uvjeren u njihovu spremnost i sposobnost da doprinose kvaliteti rada škole, ohrabriti ih i na tome graditi daljnji uspjeh za njih i za sebe. S tim je u vezi i trajno postavljanje izazova i provociranje novih ideja i novih pokušaja. Razuman ravnatelj neće suradnike ignorirati zbog eventualnih neuspjeha, biti prema njima ciničan, upućivati sarkastične primjedbe ili uvrede. Nasuprot tome, nastojat će stvoriti dobro raspoloženje, biti vedar, naći primjereni humor, podijeliti radost i zadovoljstvo uspjeha, kako svog tako i svojih suradnika.

## **6.2. Motiviranje učenika u školi**

Motivacija učenika za učenje tema je koja je u pedagoškoj i psihološkoj znanosti potakla brojna istraživanja i razvoj kompleksnih teorija. Kako objašnjava Jere Brophy, profesor obrazovanja učitelja na Sveučilištu Michigan:

„Motivacijom se smatra ono što neku osobu navodi da djeluje prema nekom cilju i u tom djelovanju ustraje. Motivi su hipotetičke konstrukcije koje objašnjavaju zašto netko radi ono što radi i razlikuju se od neposrednih ciljeva i strategije dolaženja do njih.”<sup>22</sup>

Motivaciju se može promatrati iz različitih perspektiva, primjerice iz podjele na ekstrinzičnu i intrinzičnu motivaciju:

### **1. Intrinzična motivacija**

Intrinzično motivirana osoba djeluje iz razloga koje je sama slobodno odredila i ciljeva koje ona želi postići, za razliku od onoga što mora ili joj je nametnuto. Kod učenja motiv može biti radoznalost, užitak u aktivnosti ili interes za sadržaj. Prema teorijama samoodređenja, intrinzičnu motivaciju za učenje vjerojatnije je postići ako je u učionici zadovoljena učenikova potreba za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću sa socijalnim okruženjem.

### **2. Ekstrinzična motivacija**

Ekstrinzično motivirana osoba djeluje jer postoji neka vanjska posljedica za određeno ponašanje, tj. nagrada ili kazna. Poticanje motivacije učenika ekstrinzičnim metodama može biti korištenje ocjena, pohvala ili nagrada.

---

<sup>22</sup> Lipnjak, T.: Kako poticati motivaciju učenika u nastavi?, Zagreb, 2020., <https://www.outwardboundcroatia.com/kako-poticati-motivaciju-ucenika/>, (22.10.2021.)



Jere Brophy preporuča nastavnicima da kombiniraju strategije kojima potiču razvoj ekstrinzične i intrinzične motivacije kod učenika.

Iako ekstrinzična motivacija obično ne uživa dobru reputaciju, profesor Brophy smatra da je, imajući u vidu stvarnost sustava obaveznog i standardiziranog školovanja, nerealistično očekivati da će svi učenici cijelo vrijeme biti intrinzično motivirani sudjelovati u nastavi. Kao nastavniku cilj Vam je učenike potaknuti na razvoj motivacije za učenjem koja se sastoji od želje za stjecanjem znanja i vještina.<sup>23</sup>

Motivacija za učenje uvelike ovisi o slici koju učenik ima o samom sebi i svojim sposobnostima te koliko teškim procjenjuje zadatak s kojim se mora uloviti u koštac. Način razmišljanja koji podržava rast obično je karakteristika učenika koji su motivirani za učenje i spremni na izazove, tako da vrijedi upoznati učenike s njim.

Učenje učenja pomaže učenicima kod razvijanja motivacije, kako onima koji su preopterećeni tako i onima koji mogu znatno više od onog što se od njih traži. Učenje učenja podrazumijeva načine efikasnog procesuiranja informacija i strategije razvijanja vještina. Učenjem načina učenja koji je prikladan njihovim sposobnostima, sklonostima i stilu učenja, učenici koji se ne snalaze dobro sa školskim zadacima mogu naučiti kako bolje organizirati vlastito učenje i biti uspješniji. Za ove učenike često je korisno da nauče razložiti daleke ciljeve koji im predstavljaju zabrinutost na manje i dostižne zadatke. Učenici koji mogu više moraju svoju dosadu prepoznati kao prostor koji trebaju ispuniti dodatnim sadržajem, aktivnostima i izazovima koji će zadovoljiti njihovu radoznalost.

Iskustveno učenje učinkovita je metoda koju se može koristiti u nastavi i izvannastavnim aktivnostima kako bi se potakla motivacija učenika, budući da obuhvaća sve navedene ključne aspekte motivacije za učenje:

a.) Potiče učenike da bolje upoznaju same sebe promatrajući se tijekom i reflektirajući nakon aktivnosti. Kod iskustvenog učenja učenici su uključeni u planiranje aktivnosti i evaluaciju izvedbe, što razvija njihovu sposobnost postavljanja ciljeva i postizanja istih. Ukoliko je planirana aktivnost izazovna, ali i u skladu s njihovim sposobnostima, učenici će angažirano i koncentrirano sudjelovati.

b.) Iskustveno učenje nužno obuhvaća praktičnu primjenu naučenog. Također se tijekom aktivnosti i u kasnijoj refleksiji često pojave nova pitanja i probudi daljnja radoznalost učenika.

---

<sup>23</sup> Lipnjak, T.: Kako poticati motivaciju učenika u nastavi?, Zagreb, 2020., <https://www.outwardboundcroatia.com/kako-poticati-motivaciju-ucenika/>, (22.10.2021.)

Obzirom da se odnos nastavnika i učenika pretvara u odnos u kojem nastavnik pruža podršku, a učenik djeluje oboje imaju priliku vidjeti jedno drugog u novom svjetlu. Aktivnostima iskustvenog učenja i učenici su primorani više nego inače međusobno surađivati.<sup>24</sup>

## 7. RAZVIJANJE ODNOSA I ETIKE U ŠKOLI I UČENJE O ZAJEDNICI

Jedan od najvažnijih aspekata etičkog obrazovanja i učenja o vrijednostima jest holistički aspekt, što znači da etika i učenje o vrijednostima moraju biti nerazdvojna cjelina u školama ili u obrazovnim zajednicama. Važnost odnosa je jedan od temelja na kojima počiva etika i iz tog razloga ovo poglavlje ukratko izlaže neke aspekte o razvijanju odnosa. Neki od specifičnih aspekata su prikazani u nastavku poglavlja o metodici (rješavanje i prevencija sukoba).

Ovdje će se predstaviti neke općenite misli zajedno s upotrebom etičkog kodeksa kao alata za upravljanje odnosima. Etičko razvijanje odnosa je strategija za definiranje, razumijevanje, reguliranje, podržavanje i održavanje odnosa. Pretpostavka je da to može biti proces koji se može kontrolirati i upravljati te da može imati dugoročan uspjeh i utjecaj. Sastoji se od znanja, vještina i kompetencija potrebnim za razvijanje odnosa. Ti odnosi uključuju vanjske i unutarnje odnose. Škole, vrtići ili druge obrazovne zajednice formiraju odnose sa svojom širom okolinom koja obuhvaća utjecajne grupe poput lokalnih zajednica, medija, škola ili obrazovnih autoriteta itd. Posljednje navedeni odnosi uključuju djecu, nastavnike i druge edukatore te roditelje. Razvijanje odnosa ima ulogu prevencije mogućih sukoba, diskriminacije, uznemiravanja, eksploatacije, različitih načina kojima se može nauditi kao i sprječavanje drugih neetičnih praksi i fenomena. Također gradi sinergiju među svim sudionicima koji su uključeni u stvaranje zajednice koja se temelji na poštovanju i odgovornosti.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Lipnjak, T.: Kako poticati motivaciju učenika u nastavi?, Zagreb, 2020., <https://www.outwardboundcroatia.com/kako-poticati-motivaciju-učenika/>, (22.10.2021.)

<sup>25</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 14. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

## 7.1. Neformalni pristup razvijanja odnosa

Postoji nekoliko neformalnih metoda i alata koje možemo upotrijebiti za razvijanje odnosa u školi. Jedan od središnjih alata je primjer uzornog ponašanja, s obzirom da ima najveći efekt na ponašanje pojedinaca (nakon čega slijedi pritisak vršnjaka, socijalizacija i etički trening). Ideja primjera uzornog ponašanja ima dugu tradiciju. Već u drevnim retoričkim obrascima, primjerno postupanje je imalo važnu ulogu u uvjeravanju publike u moralne vrijednosti druge osobe, poput hrabrosti ili pravde, i u reprezentativne načine života. Takozvani “exemplum” je bio esencijalni dio etičkog rasuđivanja.

Također, u školskom i predškolskom okruženju, primjeri uzornog ponašanja su ključ za razvijanje odnosa i to ne samo ulogama nastavnika i odgajatelja, nego i sama djeca i roditelji. Čini se da shvaćanje učitelja kao primjera uzornosti, varira ovisno o dobi: u osnovnoj školi (od 1. do 4. razreda), učenici su snažno usredotočeni na svoje učitelje koje prihvaćaju, te vrjednuju njihove riječi i djelovanja. Početkom adolescencije, bivšim uzorima se sve više kritički sudi i često zamjenjuje s drugim uzorima. Učitelji prestaju biti neprijeporni autoriteti i postaju osobe od kojih se učenici kritički udaljavaju. Učitelji, kao uzori svojim učenicima, trebaju vježbati svoju ulogu svjesno i odgovorno. Djeca traže uzore, iako samostalno odlučuju koga će odabrati za tu ulogu. Zbog toga je nužno za učitelje da razmišljaju o svom ponašanju i da žive vrijednosti na način na koji očekuju to i od svojih učenika.

Ostale neformalne metode i pristupi uključuju etičku komunikaciju, što znači da među članovima unutar obrazovne zajednice, kontinuirana i odražavajuća komunikacija o vrijednostima i etici često je neformalna. Tim načinom komunikacije, uspostavlja se povjerenje i nadahnjuje težnja prema najboljem, a pomaže i u uspostavljanju veze s deklariranim vrijednostima, normama i svakodnevnim ponašanjem. Dio ove komunikacije može se koristiti unutar metode koja uključuje uporabu priča i primjera.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 14. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

## 7.2. Etički kodeks – pristup razvijanju odnosa i drugi formalni pristupi

Formalni pristup za razvijanje odnosa postiže se uspostavljanjem pravila i procedura kao i ciljeva koje treba postići i ideala koje treba pratiti. Jedan od načina na koji se ovo može postići jest putem kodeksa ponašanja i etičkog kodeksa. Etički kodeks jest sustavno prikupljen, dobro definiran i jasno formulirani set kriterija, pravila i normi koje se primjenjuju na praktične mjere za pravilno usmjeravanje pojedinaca, opisujući obrasce uzornog ponašanja i djelovanja u školi, vrtiću ili u nekoj obrazovnoj zajednici. Kodeksi služe kako bi članovima zajednice dale jasne smjernice za njihovo ponašanje. Oni su rezultat šire uspostavljene kulture. Etički kodeksi stvaraju se kao odgovor na postojeće ili očekivane etičke sukobe i nejasnoće: jedan od ovih aspekata jest da i oni isto upravljaju neslogom – uzrokujući odnose u grupi ljudi koja s druge strane dijeli iste ideale, ciljeve i interese (Reeder 1923.). Kodeks također pomaže prenijeti ideale, vrijednosti i principe u svakodnevne odluke, ponašanja i djelovanje.

Također, kodeksi upravljaju odnosima na način da pomažu spriječiti i razriješiti moguće sukobe, oni stimuliraju etički dijalog, grade koncenzus i čuvaju kulturu etičke izvrsnosti, povećavaju povjerenje i suradnju, promoviraju osjećaj identiteta, samosvijesti i samorefleksije.

Raspon, struktura i sadržaj kodeksa varira. Oni mogu sadržavati sljedeće ključne dijelove:

a.) **predgovor, uvod:** predstavlja propis, pojašnjava njegov smisao, cilj, širinu i listu osnovnih temelja (osnovne moralne vrijednosti); također, može uključivati i izjavu posvećenosti kodu, te odgovoriti na pitanja poput: Kome je ovaj propis namijenjen? Na što se odnosi?

b.) **izvještaj ključnih vrijednosti** (npr. izvrsnost, sigurnost, raznolikost, integritet, itd.): izjava vrijednosti je lista (kratak opis) ključnih vrijednosti, inspiracijskih ideala i centralnih vjerovanja da se grupa ili organizacija identificira i kao takva želi utjeloviti

c.) **vodeći standardi ili osnovni principi:** vodeći principi su obično najgeneralniji standardi ponašanja koji su sastavni dio propisa i koji su iznad nivoa konkretnog ponašanja (npr. poštenje, dostojanstvo, odgovornost, pristojnost, poštovanje itd.)

d.) **opis očekivanog ponašanja:** ovo je obično centralni dio i opisuje očekivane standarde ponašanja i neprihvatljivih praksi<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 15. [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11_priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

e.) **izvještaj prava, uloga i/ili odgovornosti**: propis kojim se obuhvaća izvještaj o pravima mora biti prepoznat i poštivan u specifičnom okruženju, uloge koje različite skupine (učitelji, učenici, osoblje...) mora izvršavati, kao i odgovornosti koje svatko od njih ima

f.) **zalog**: zalog je izjava iz prve ruke kojom svaki član grupe ili institucije obećava da će se časno pridržavati zakonika i svih odredbi u njemu (Ethics Resource Center 2001.).

Karakteristike dobrog i učinkovitog etičkog kodeksa su sljedeći:

a.) **jasnoća**: Kodeks mora biti jasno napisan tako da ga razumiju svi koji su direktno uključeni u njegovo korištenje.

b.) **određenost, jasnoća**: Kodeks mora biti određen i specifičan; mora izbjegavati nejasne termine i neodređene opise bilo očekivanog ponašanja ili posljedica.

c.) **pokriće**: Kodeks mora pokrivati široko područje etičkog ponašanja, po mogućnosti po redu kako se ne bi izostavio neki važan predmet ili neprihvatljivo ponašanje.

d.) **sankcije**: ako odluče se uključiti sankcije one moraju biti jasno definirane i sadržavati pojašnjenja o specifičnom ponašanju, kao i implementaciji istih.

U školskom i predškolskom okruženju vrlo je važno da tijekom razvoja etičkih kodeksa pratimo inkluzivni pristup i kultiviramo aktivnu suradnju svih uključenih (učenici, učitelji, drugo osoblje, roditelji). Na ovaj način, osiguravamo najbolji mogući ishod i osiguravamo svima uključenima osjećaj zajednice, kao i osjećaj zajedničkog donošenja odluka. Na ovaj način poticaj je usmjeren ka tome da je kršenje kodeksa reducirano jer bi ujedno značilo i neku vrst samo-prevare, a istovremeno učenicima možemo prenijeti vrijednosti aktivnog sudjelovanja.

Etički kodeksi mogu biti, primjerice, fokusirani na pravila ili na ciljeve (vrijednosti) (Kleiner i Maury 1997.)<sup>28</sup> Prvo je uglavnom fokusirano na standarde ponašanje i uključuje određenih pravila kojih se valja pridržavati. S obzirom na to da postoje brojne hijerarhije kao i nejednaki odnosi vlasti u školskom i predškolskom okruženju, ovaj pristup može biti vrlo kompliciran, stoga valja specificirati koja pravila su važna ili učinkovita za koju grupu i na koji način. Ovime se narušava već spomenuti osjećaj zajednice. Stoga, ima više smisla, u nekim slučajevima, primijeniti pristup fokusiran na ciljeve, gdje je propis jednostavno specifični cilj koji želimo postići (npr. "Naša škola je

---

<sup>28</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 15-16., [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11_priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (27.12.2021.)

sigurno okruženje gdje se svačiji glas čuje i jednako vrednuje"), s obzirom da ovime možemo postići više koherentnosti jer su to ujedno i ciljevi svake osobe koja je na neki način uključena u svakodnevni život u školi. Godina i moralna zrelost učenika je također važan faktor, s obzirom da kodeks mora biti razumljiv svima. Valja naglasiti da postoji i opcija pripreme pojednostavljene verzije kodeksa za učenike nižih razreda.

Ako razmišljamo u smislu vrijednosti, uvjerenja i očekivanja a ne činjenica, uvidjet ćemo da su vrijednosti ono što najbolje definira škole i vrtiće. Kodeks može beneficirati od zajedničkog jezika kojim se inače služite u svojoj organizaciji jer koristeći jednostavni jezik i izbjegavajući kompleksnu terminologiju, svima se omogućuje razumijevanje kodeksa. Dobar način za početak je postavljanje prioriteta (što želimo postići) i temeljnih vrijednosti, a tek se kasnije okrenuti ka detaljima - ako takvo što uopće bude potrebno.

Postoji nekoliko ključnih aspekata školskog života koji bismo trebali razmotriti za uključivanje u kodeks. Prvi aspekt je socijalizacija; škola je okruženje koje se konstantno mijenja i u kojem se ljudi neprestano mijenjaju, zbog toga se mora provesti mehanizam u kojem je svatko upoznat s kodeksom nakon što postane član te zajednice. Sistem nagrade i kazne jako je koristan i može pridonijeti uspjehu učinkovitosti kodeksa. Donošenje odluka i vodstvo također je bitan aspekt: tko može donositi važne odluke i kada, koje vrste odgovornosti to nosi sa sobom; tko će odlučivati o stvarima vezanim uz kodeks. Zatim, zamislite kodeks kao nastavno sredstvo za učenje. Čak i kada nešto krene po krivu i ne pridržavamo se kodeksa, ipak je konstruktivno vidjeti tu situaciju kao priliku za učenjem i rastom, a ne kao situaciju koju bi trebalo sankcionirati. Svi djelatnici i učenici trebali bi prihvatiti kodeks kao njegov/njezin vlastiti stav prema vrijednostima, idealima i principima školske zajednice, a ne ga sagledavati kao puku zbirku recepata.<sup>29</sup>

### 7.2.1. Svrha etičkog kodeksa

Etički (ethicos – moralan, ćudoredan) kodeks definira se kao skup moralnih načela, normi, ideala i pravila o ponašanju, postupcima, međuljudskim odnosima koji se nameću savjesti pojedinca i zajednice, a u skladu s općim kriterijima o dobru koji vladaju u određenom društvu (Anić, Goldstein,

---

<sup>29</sup> Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje: Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015., str. 16., [https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11\\_priručnik\\_-\\_etičko\\_obrazovanje\\_i\\_učenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11_priručnik_-_etičko_obrazovanje_i_učenje_o_vrijednosti.pdf), (26.12.2021.)

2002.).<sup>30</sup> Na individualnoj razini moguće ga je odrediti kao svojevrsnu potporu razvoju etičke osjetljivost i prosudbe pojedinca. On je istovremeno svojevrsna snažna podrška osobnom moralnom integritetu i hrabrosti pojedinca da djeluje u skladu s iskazanim implicitnim sustavom vrijednosti. Pri promišljanju svrhovitosti etičkog kodeksa odgajatelja prva se razina osmišljava oko temeljnih ljudskih prava i dužnosti u kontekstu suvremeno uređenog demokratskog društva. Druga se odnosi na činjenicu da je profesija odgajatelja generirana iz šireg konteksta pripadnosti odgojnoobrazovnoj profesiji kao svojevrsnom višem rodnom pojmu. I na kraju, treća razina predmnijeva onaj dio kodeksa koji će uvažiti sasvim specifičnu dimenziju profesionalne uloge odgajatelja. Postoje različiti ‘tipovi’ etičkog kodeksa. Tako uočavamo izrazito sažete tipove u kojima se na jezgrovit, pretežito taksativan način naznačuju odredbe karakteristične za prirodu kodeksa. (Olson, 2003.) Ono što je zajedničko svim modelima jest postojanje preambule, (ili uvodnih odredbi) koja odražava temeljnu ideju na kojoj se gradi svaki kodeks. U analiziranim kodeksima moguće je uočiti dvojaku strukturu: orijentaciju na načela ili orijentaciju na subjekte. Okosnica prvog pristupa je u eksplicite navedenim načelima kojima se promoviraju standardi etičkog ponašanja, uz istovremenu naznaku neetičkih koje se kodeksom žele prevenirati. U tim se modelima struktura kodeksa temelji na zadacima koji funkcioniraju kao svojevrsni oblik realizacije navedenih načela. U drugom pristupu znatno se manje prostora poklanja načelima (što ne vodi zaključku da su manje kvalitetno određeni), a pozornost se usmjeruje na članove profesionalne skupine na koje se kodeks odnosi s jasnom naznakom prioriteta. Tada se, u zavisnosti od posebnosti svakog (npr. odredbe koje se odnose na dijete), određuju načela, ciljevi i zadaci.

### 7.2.2. Sastavnice etičkog kodeksa

U kontekstu navedenog moguće je u svakom etičkom kodeksu razlučiti ove tri temeljne sastavnice: prvu koja promovira opće vrijednosti i najčešće se određuje u preambuli, te druge dvije, znatno opsežnije, u kojima se iskazuju specifičnosti unutar pojedine struke, domene ili profesionalne uloge. (Kodeks sveučilišta u Rijeci, 2003.)<sup>31</sup>

#### 1. Preambula

Preambula etičkog kodeksa koncipira se na način da predstavlja svojevrsno ogledalo društvenog sustava vrijednosti kojim se promovira izvorna društvena misija profesionalca u području

---

<sup>30</sup> Krstović, J.: Kakav ETIČKI kodeks trebamo? Dijete, vrtić, obitelj, 16 (61), Zagreb, 2010., str. 4., <https://hrcak.srce.hr/125042>, (09.02.2022.)

<sup>31</sup> Ibidem

za koji se donosi. Te su vrijednosti rezultat civilizacijski dosegnutog i prihvaćenog suglasja i definirane su općim međunarodnim dokumentima (npr. Opća deklaracija o ljudskim pravima, Konvencija o pravima djeteta, Preporukama o statusu učitelja i sl.), donesenim na najvišim razinama (UN, UNESCO, Vijeće Europe) i prihvaćenim u nacionalnim okvirima. Na njih se nadograđuju sastavnice koje ‘tumače’ koncept djetinjstva u danom sociokulturnom kontekstu. Svojim općeljudskim horizontom u funkciji su senzibiliziranja odraslih za uvažavanje djetinjstva i podizanje razine osjetljivosti za dijete.

Neke od vrijednosti koje su iskazane u preambulama analiziranih kodeksa:

- ✓ vjerovanje i priznavanje dostojanstva te integriteta svake ličnosti;
- ✓ prepoznavanje i afirmacija autentičnih potencijala djeteta;
- ✓ djelovanje na dobrobit djece i omogućavanje odrastanja u kvalitetnoj socijalnoj sredini;
- ✓ poimanje djetinjstva kao posebnog i odlučujućeg razdoblja u životu;
- ✓ ostvarivanje ravnopravnosti svakog djeteta bez obzira na spol, rasu, vjeru, i nacionalnu pripadnost.

Posebnost je preambule i u tome što se vrijednosne kategorije ‘prevode’ na specifičan jezik koji se koristi kod pisanja ‘prisege’. Iz tog razloga moguće je preambule označiti kao iskaze u kojima se iščitava kolektivna obveza poštivanja etičkih načela ponašanja, kao svojevrsne ode posvećenosti profesiji.<sup>32</sup>

## 2. Načela etičkog kodeksa

Bez obzira kojem tipu pripadao, svaki etički kodeks posebnu pozornost posvećuje načelima. U pojedinim primjerima načela su iskazana u zasebnim cjelinama ili u sklopu odredbi u kojima se uređuje odnos među subjektima u procesu profesionalnog područja rada. U prvom slučaju radi se uglavnom o općim smjernicama kojima se odgajatelje obvezuje na:

- ✓ ponašanje u skladu s načelom poštivanja svake ličnosti;
- ✓ ponašanje u skladu s načelom poštivanja osobnosti svakog djeteta;
- ✓ poštivanje načela odgovornosti.

Prisutne su i formulacije šireg opsega, npr.:

---

<sup>32</sup> Krstović, J.: Kakav ETIČKI kodeks trebamo? Dijete, vrtić, obitelj, 16 (61), Zagreb, 2010., str. 5., <https://hrcak.srce.hr/125042>, (09.02.2022.)



- ✓ Naše ćemo poučavanje temeljiti na suvremenim spoznajama recentne znanosti te potpomagati optimalni razvoj djeteta i podupirati obitelji.
- ✓ Omogućavat ćemo svakom djetetu jednake mogućnosti da razvije svoje kompetencije.

U pojedinim kodeksima se načela iskazuju u smislu prevencije određenih neetičkih ponašanja:

- ✓ Neće se ohrabrivati ponašanja koja štete osobnom integritetu svakog djeteta.
- ✓ Nećemo sudjelovati u aktivnostima koje diskriminiraju djecu, bilo da im uskraćuju prava, daju posebne privilegije i sl.

### 3. Sadržaj etičkog kodeksa odgajatelja

Najčešći kriterij strukture sadržaja etičkih kodeksa temelji se na određenju spektra odgovornosti odgajatelja prema ostalim subjektima. Očigledna je orijentacija na pokušaj da se etičkim kodeksom utječe na kvalitetu odnosa u koje se ulazi u realizaciji svoje profesionalne zadaće. U tom smislu u svim se kodeksima na prvo mjesto stavlja odgovornost prema djetetu kao ‘primarnom klijentu’. U zavisnosti od posebnosti profesionalne uloge koja se kodeksom uređuje (odgajatelji, općenito odgojno-obrazovni djelatnici ili edukatori edukatora) odredbe prema djetetu ili za dijete povezuju se na način da se govori o:

- ✓ etičkoj odgovornosti prema djetetu (u cjelovitom zasebnom poglavlju kodeksa) (npr. Kodeks etičnoga ravnanja v vrtcu i Ethics and Early Childhood Teacher Educator);
- ✓ etičkoj odgovornosti prema djetetu i obitelji (gdje se povezuje s odgovornošću u kontekstu određenja obitelji kao primarnog odgojnog čimbenika u ranom djetinjstvu) (npr. Ethics and Early Childhood Teacher Educator).

Slijede sadržaji koji su strukturirani tako da se u pravilu ‘šire’ prema ostalim subjektima u skladu s dogovorenom koncepcijom prioriteta. Najčešće je to:

- ✓ etička odgovornost prema obiteljima (kad se ona jasno izdvaja kao zaseban subjekt) te etička odgovornost prema instituciji u kojoj se djeluje;
- ✓ etička odgovornost prema kolegama (to su npr. suradnici, poslodavac, ostali zaposlenici);
- ✓ etička odgovornost prema zajednici i društvu;
- ✓ etička odgovornost prema području odgoja i obrazovanja u razdoblju ranog djetinjstva.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Krstović, J.: Kakav ETIČKI kodeks trebamo? Dijete, vrtić, obitelj, 16 (61), Zagreb, 2010., str. 5., <https://hrcak.srce.hr/125042>, (09.02.2022.)

## 8. UPRAVLJANJE KVALITETOM U OBRAZOVANJU

Zakonodavna regulativa koja regulira upravljanje kvalitetom na svim razinama hrvatskog školstva kontinuirano se unaprjeđuje i usklađuje s europskom pravnom stečevinom. No na žalost donošenje zakonskih propisa ne garantira trenutno postizanje ciljeva donošenja takve regulative (poput podizanja kvalitete nastavnog procesa, unaprjeđenja efikasnosti upravljanja školama i ustanovama i sl.). S jedne strane jasno je da za postizanje određenih rezultata treba vrijeme, no s druge strane čest uzrok za nepostizanje ciljeva je nepostojanje ili nedovoljna razina SUSTAVA UPRAVLJANJA. Kao što je rečeno, pitanje upravljanja kvalitetom u sustavu obrazovanja aktualno je već duže vrijeme. Može se reći da se je na višim razinama sustava (ministarstvo, agencije i sl.) sustav već uhodao, no čest problem predstavlja primjena na razini školskih ustanova (od osnovnoškolskih do visokoškolskih). Mjere vezane na unaprjeđenje kvalitete često se donose samo na deklarativnom nivou, bez stvarne primjene i shvaćanja svrhe. Jedan od češćih uzroka za to je i nedovoljna educiranost onih koji bi u tom sustavu trebali sudjelovati, te nerazumijevanje temeljnih postavki upravljanja kvalitetom. Na tom polju predstoji još puno posla jer je za punu primjenu sustava upravljanja često nužno mijenjati način razmišljanja svih koji utječu na kvalitetu pružene usluge (od ravnatelja/dekana, preko nastavnika/profesora do tehničkog osoblja). Isto tako kao velik problem se često pojavljuje pretjerana kompliciranosti i netransparentnost sustava (teško se je snaći u gomili pravilnika, zakona, standarda) i smisao se gubi zbog pretjerane usmjerenosti na administraciju i birokraciju. Da bi sustav u praksi stvarno zaživio u velikoj mjeri može pomoći norma ISO 9001. Međunarodne norme koje se bave SUSTAVIMA UPRAVLJANJA izdaju se od strane međunarodne organizacije za kvalitetu (ISO), među njima je najpoznatija norma ISO 9001 – ZAHTJEVI NA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM. Postoje brojne poveznice između zakonske regulative koja pokriva područje kvalitete u obrazovanju i ove međunarodne norme, no još je važnije da norma ISO 9001 donosi i brojne alate koji u velikoj mjeri olakšavaju realizaciju ciljeva i podizanje razine upravljanja kvalitetom. Primjenom alata iz norme ISO 9001 puno je lakše ispuniti zakonske zahtjeve, ali i postići stvarna poboljšanja i u segmentu kvalitete nastave, ali i u upravljanju u cjelini.

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi predstavlja temeljni zakonski akt koji regulira područje osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja. Već u temeljnim ciljevima navode se odrednice poput:<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I., Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, str. 69., <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

a.) odgoj i obrazovanje u školskoj ustanovi temelji se na visokoj kvaliteti obrazovanja i usavršavanja svih neposrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti – učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, ravnatelja te ostalih radnika;

b.) rad u školskoj ustanovi temelji se na vrednovanju svih sastavnica odgojnoobrazovnog i školskog rada i samovrednovanju neposrednih i posrednih nositelja odgojnoobrazovne djelatnosti u školi, radi postizanja najkvalitetnijeg nacionalnog obrazovnog i pedagoškog standarda.

Također se kroz članak 88. regulira vanjsko vrednovanje i samovrednovanje školskih ustanova radi unaprijeđenja kvalitete odgojno-obrazovne djelatnosti. Pri čemu škole imaju obvezu koristiti rezultate nacionalnih ispita i sve druge pokazatelje uspješnosti odgojno-obrazovnog rada za samovrednovanje, radi trajnog unaprjeđivanja rada škole.

Važna sastavnica zahtjeva na kvalitetu sustava obrazovanja u osnovnim i srednjim školama je i DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD koji između ostalog za osnovne škole definira i zahtjeve i mjerila za:

- a.) broj učenika u razrednom odjelu;
- b.) mjerila za učitelje, stručne suradnike, ravnatelje i druge radnike u osnovnoj školi;
- c.) mjerila za trajno profesionalno usavršavanje, napredovanje učitelja, ravnatelja...;
- d.) mjerila za prostor i opremu u osnovnoj školi
- e.) mjerila učeničkog standarda i sl.

Ukratko, DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD daje temeljne normative za osnovne škole, a u kasnijim dijelovima ovog teksta ti isti zahtjevi povezat će se sa zahtjevima norme ISO 9001.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I., Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, str. 70., <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

## 8.1. Problematika upravljanja kvalitetom u obrazovanju

Kao što je ranije naglašeno, usprkos postavljanim zakonima i normama upravljanje kvalitetom se još uvijek teško uhodava u svakodnevnim aktivnostima, pokušat će se sistematizirati najčešće probleme koji otežavaju punu primjenu sustava upravljanja kvalitetom.

a.) **Sustavi upravljanja kvalitetom u osnovi imaju za cilj zaštitu interesa i ispunjavanje zahtjeva kupca** – često dionici u procesu ne shvaćaju tko su „kupci“ usluga – učenici/studenti, njihovi roditelji, budući poslodavci, ali i cjelokupna društvena zajednica. Dakle, grubo rečeno – učenici/studenti su „proizvod“ i kvalitetom svog rada, dionici, u velikoj mjeri utječu na to kako će se korisnici usluga snaći u budućem životu i kakve će rezultate postizati. Kada ovakav stav prevladava u određenom sustavu to predstavlja najbolju osnovu za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom.

b.) **Nesklonost - otpor promjenama** – ukoliko su djelatnici u obrazovnim ustanovama navikli da rade ustaljenim ritmom, prema uvriježenim navikama i pravilima, svaka promjena naići će na otpor. Stoga je jako važno da dionici sustava prihvaćaju promjene otvorenog uma, ali, kako ako ih one inkomodiraju? Otpor promjenama može se spriječiti samo ukoliko postoji jasna slika – koje će koristi te promjene donijeti za njihov rad.

c.) **Stav** – pojedinac ne može ništa promijeniti u sustavu – tek kada svi dionici shvate da njihov rad ima velik utjecaj na kvalitetu i ukupne rezultate i da postoje načini i modeli kako oni mogu dobrim idejama i inicijativom donijeti poboljšanja, sustav upravljanja kvalitetom dobiva svoj smisao.

d.) **Nesklonost otvorenom razgovoru o problemima i njihovom rješavanju** – Ovo nije posebnost samo obrazovnog sustava, čovjek kao biće je nesklon otvorenom razgovoru o problemima te će radije probleme nastojati sakriti. Ključno je to da sakrivanje problema nije isto što i rješavanje problema, skriveni problem će se kad, tad ponovno pojaviti u puno težem obliku od početnog problema. Primjena sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva i primjenu proaktivnog pristupa rješavanju problema kroz provođenje korektivnih aktivnosti, ali i sprječavanje pojave problema kroz primjenu upravljanja rizicima i preventivne aktivnosti.<sup>36</sup>

e.) **Kompleksnost zakonskih zahtjeva** – čest problem je da je sustav i zahtjevi na razini ministarstava i agencija kompleksan i kompliciran, te kada se zahtjevi spuste na razinu osnovnih

---

<sup>36</sup> Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I., Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, str. 70., <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

jedinica (škola i fakulteta) isti nisu dovoljno jasno shvaćeni od strane onih koji ih trebaju provesti. Ovdje se pojavljuje i problem educiranosti za sustave kvalitete koja bi trebala biti na puno višoj razini.

f.) Ustanove koje su uvele sustav po ISO 9001 normi često imaju paralelan sustav – zbog činjenice da se procesi ne prepoznaju na najbolji način i da se u sustav po normi ISO 9001 ne ugrade obveze iz zakonske regulative koja pokriva upravljanje kvalitetom, često postoji sustav rada koji se redovito odvija i ISO sustav koji služi samo u trenucima kada auditori certifikacijskog tijela dolaze u audit. Brojni su problemi koji otežavaju uspješno provođenje sustava upravljanja kvalitetom u obrazovnim institucijama, isti se ne mogu preko noći riješiti, ali jedan od modela kako postići dobre rezultate svakako je i norma ISO 9001.<sup>37</sup>

## 8.2. Nastavnik – čimbenik kvalitete odgoja i obrazovanja

Definiranje pojma kvalitete i uloge nastavnika zavisi od našeg temeljnog opredjeljenja, cilja i zadaća odgoja i obrazovanja, njegova ustrojstva na makro- i mikro- planu obrazovanja djelatnika u tom području, materijalnoj osnovi, nastavnim planovima i programima, metodologiji rada, itd. Kvaliteta je rezultat rada, djelovanja, znanja i njegove primjene u praksi, umijeće, način vođenja, korištenje mogućnosti i sposobnosti učenika/ljudi, stvaranje pedagoškog ozračja i mogućnosti za razvoj, zadovoljenje potreba i interesa.<sup>38</sup>

Škola kao odgojno-obrazovna ustanova mora biti škola stjecanja znanja, škola koja vodi računa o individualitetu svakog djeteta, škola usmjerena prema aktivnim pristupima radu i učenju, škola humanizma, demokratičnosti, tolerancije, škola koja ne sputava dječju zainteresiranost, škola bez straha, škola radosti i zadovoljstva svih njenih korisnika, škola nacionalnog obilježja i europske orijentacije u kojoj učenik i nastavnik rade zajednički. To je škola koja mora imati dušu, razvijati demokratske, a ne političke ciljeve. Humanu i kvalitetnu školu vole učenici, nastavnici i roditelji – to je škola mišljenja na nov način.<sup>39</sup>

Nastavnici u stvaranju kvalitete svog rada i djelovanja u odgojno-obrazovnom radu prolaze više koraka. Prvi korak je prihvaćanje činjenice da želimo kvalitetu i da se na nju usredotočimo, o

---

<sup>37</sup> Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I., Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, str. 70.-71., <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

<sup>38</sup> Klogjera, G.: Nastavnik – čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju, Zbornik radova, drugi međunarodni znanstveni kolokvij, Filozofski fakultet u Rijeci, 1999., str. 1. - 2.

<sup>39</sup> Ibidem, str. 2.

njoj razgovaramo s nastavnicima i učenicima. Uspješni nastavnici rade s učenicima bez prisile. U drugom koraku porast kvalitete rada ukida prisilu i strah, a u trećem koraku učenici sami ocjenjuju svoj rad. Kvaliteta u odgojno-obrazovnom radu stvara se pomoću povjerenja, vjere u učenike i njihove mogućnosti, suradnjom, timskim radom, dvosmjernom komunikacijom, empatijskom sposobnošću, primjenom različitih metoda rada i učenja „reci mi”, „pokaži mi” i „uključite me”..., a ne na prisili i kaznama. Nastavnik upornim radom stvara kvalitetu i postaje mentor, savjetnik, voditelj, organizator i suradnik u radu.<sup>40</sup>

Povijest razvoja školskog sustava kazuje da se pojam nastavnika različito shvaćao i primjenjivao. Ovdje ne želimo ulaziti u njegovu povijesnu genezu već naglašavamo da je nastavnik osoba koja je stekla odgovarajuće obrazovanje na nastavničkim i nenastavničkim fakultetima (višim i visokim školama), koji omogućavaju uključivanje u nastavni rad. Osim ispunjavanja općih uvjeta nastavnik mora imati odgovarajuću stručnu spremu i pedagoško-psihološko obrazovanje. Zašto? Tome ima više razloga. Bez obzira na to kako i s kojih znanstvenih temelja prilazili kvaliteti u odgoju i obrazovanju, uvijek je kvaliteta u procesu, međuljudskom partnerskom odnosu, komunikacijskom odnosu „primanja” i „davanja”, ispunjenju i određenim sadržajima koji su neupitni za ostvarivanje „maksimalnih” mogućnosti i sposobnosti učenika u zajedničkom osmišljavanju cilja i zadaća odgojno-obrazovnog rada učenika i nastavnika. Zato se (uz ostalo) u svim zemljama svijeta, pa i u Republici Hrvatskoj, izuzetna pozornost daje izobrazbi sadašnjih i budućih nastavnika. Ta zadaća je veoma složena, odgovorna i morala bi osigurati takve modele obrazovanja nastavnika u kojima će prevladavati kvaliteta obrazovanja, permanentnost i doživotnost obrazovanja.<sup>41</sup>

Nastavnik je stručna osoba, kvalificirana za odgoj i obrazovanje djece, mladeži i odraslih. On ostvaruje ciljeve i zadaće odgoja poučavajući i pružajući pomoć učenicima u usvajanju znanja, te razvijanju njihovih sposobnosti. Od nastavnika se očekuje da posjeduje niz osobnosti kao što su: stručnost, empatičnost, komunikativnost, savjesnost, odgovornost, ležernost, smisao za humor, pedagoški takt itd. Izvršena su i vrše se brojna istraživanja o nastavnicima u školskom sustavu i njihovim osobnostima u stvaranju i razvoju kvalitetnih odgojno-obrazovnih ustanova. Svima njima je temeljna paradigma znanje, sposobnost i umijeće u radu.

Nastavna se umijeća mogu opisati kao odjelite i smislene nastavničke aktivnosti koje potiču na učenje. Tri su važna elementa nastavnih umijeća:

---

<sup>40</sup> Klogjera, G.: Nastavnik – čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju, Zbornik radova, drugi međunarodni znanstveni kolokvij, Filozofski fakultet u Rijeci, 1999., str. 3.

<sup>41</sup> Ibidem, str. 4. - 5.

- ✓ **Znanje** – nastavnikovo znanje o predmetu, učenicima, kurikulumu, nastavnim metodama, utjecaju drugih čimbenika na poučavanje i učenje te znanje o vlastitim nastavnim umijećima.
- ✓ **Odlučivanje** – razmišljanje i odlučivanje prije, za vrijeme i poslije nastave o tome kako najlakše postići predviđene pedagoške rezultate.
- ✓ **Radnje** – ponašanje nastavnika sa svrhom poticanja učenja učenika.

Sve stručnjake možemo, uvjetno, podijeliti na kreativce i reproduktivce. Tako je sa nastavnicima na svim stupnjevima školskog sustava. Kreativni nastavnici unose u školski život i rad s učenicima nove modele rada, razvijaju novo ozračje slobode, samorada i stvaralaštva.<sup>42</sup>

### 8.3. Povezanost norme ISO 9001 sa upravljanjem kvalitetom u obrazovanju

U sljedećoj tablici dan je kratak pregled zahtjeva norme ISO 9001 te njihovih veza sa svakodnevnim aktivnostima u obrazovnim institucijama.

Tablica 3. Pregled glavnih zahtjeva norme ISO 9001 i poveznica s praksom upravljanja u obrazovanju

Zahtjev iz norme ISO 9001	Praktična primjena u obrazovanju
<b>4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM</b>	
4.1. Općeniti zahtjevi	- praćenje pokazatelja uspješnosti procesa nastave
4.2. Zahtjevi na dokumentaciju	- standardno propisani obrasci - sljedećnost evidencija učenika / studenata - e-matica - pravilnici o arhiviranju i sl.
<b>5. ODGOVORNOST UPRAVE</b>	
5.1. Opredjeljenje uprave	
5.2. Orijentacija prema korisniku	- ispitivanje zadovoljstva studenata
5.3. Politika kvalitete	
5.4. Planiranje	- plan rada škole/fakulteta - razvojni planovi - školski kurikulumi
5.5. Odgovornost, ovlaštenja i komunikacija	- statut škole / ustanove - pravilnici o unutarnjem redu - sjednice, vijeća - odbor/tim za kvalitetu
5.6. Ocjena sustava	- izvještaji o radu škole
<b>6. UPRAVLJANJE RESURSIMA</b>	
6.1. Općenito	- Državni pedagoški standard definirani minimalni standardi vezani na zaposlenike i njihovo napredovanje, infrastrukturu nužnu za rad itd.
6.2. Ljudski resursi	
6.3. Infrastruktura	
6.4. Radna okolina	

<b>7. REALIZACIJA USLUGA</b>	
7.1 Planiranje realizacije usluga	- Izrada godišnjeg plana - Izrada školskih kurikuluma - mjesečni planovi, tjedni planovi, pripreme
7.2 Procesi usmjereni na korisnika	- ispitivanje potreba učenika/studenata (posebno u srednjem i visokom obrazovanju) - upisi/ispisi učenika/studenata i sl.
7.3 Razvoj i projektiranje	- Usvajanje novih nastavnih programa, proširenje djelatnosti
7.4 Nabava	- Nabava opreme za nastavu - Angažiranje vanjskih suradnika - Primjena zakona o javnoj nabavi
7.5 Realizacija usluga	- Nastavni programi - Priprema sata - Izvođenje predavanja, vježbi - Ispitivanje i ocjenjivanje - Zaštita podataka o učenicima/studentima
7.6 Upravljanje mjernom opremom	- ne toliko čest zahtjev, ali primjenjiv kod škola i fakulteta koje imaju laboratorije
<b>8. MJERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJE</b>	
8.1 Općenito	
8.2 Nadzor i mjerenje	- mjerenje zadovoljstva učenika/studenata - samovrednovanje - ocjenjivanje uspjeha
8.3 Upravljanje nesukladnom uslugom	
8.4 Analiza podataka	- analiza realizacije plana rada - analiza uspjeha učenika/studenata
8.5 Poboljšavanje	

Izvor: Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I.: Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

<sup>42</sup> Ibidem, str. 7.

Iz tablice broj 3 je vidljivo da postoje brojne poveznice norme ISO 9001 i prakse u upravljanju školama, što je i logično jer je ranije rečeno da je norma ISO 9001 dobra upravljačka praksa pretvorena u zahtjeve norme. Ova tablica otkriva još jednu važnu činjenicu, pri izgradnji sustava upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 treba poštovati postojeće postavke sustava, jer ako krenemo graditi sustav po logici prije ISO-a nije postojalo ništa postoji veliki rizik od stvaranja paralelnog sustava (ISO i svakodnevno poslovanje) što je na kraju nepovoljnija opcija od toga da i nije uveden ISO 9001.

#### 8.4. Trenutna razina primjene norme ISO 9001 u obrazovanju

Trenutno je primjena norme ISO 9001 u sustavu obrazovanja slabo rasprostranjena i različita u određenim stupnjevima obrazovanja. Jedini donekle relevantan izvor informacija o certificiranim organizacijama je portal [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net). Radi se o doduše neslužbenoj, ali dobro održavanoj i ažuriranoj bazi podataka tako da ovaj pregled može ukazati na trendove. Pregledavajući podatke s ovog portala može se dati sljedeći okvirni broj certificiranih ustanova (pretraživanje ograničeno na ključne riječi iz imena):

Tablica 4. Pregled broja certificiranih organizacija u obrazovanju

Razina obrazovanja	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Predškolski odgoj	2	-	-
Osnovne škole	-	-	-
Srednje škole	20	-	-
Visokoškolske ustanove	21	-	2

Izvor: Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I.: Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

U dokumentu HR SURVEY – hrvatski pregled certifikata iz 2010. navodi se da je u sektoru EA 37 (europski kod koji pokriva segment obrazovanja) certificirano 59 organizacija po normi ISO 9001, no u tom broju nisu samo škole i fakulteti veći druge ustanove i tvrtke koje u opsegu primjene svog sustava imaju i edukaciju. Iz ove tablice je vidljivo da je relativno mali broj obrazovnih institucija certificiran po normi ISO 9001, a zanemariv po ostalim normama. U Republici Hrvatskoj



danas je certificirano oko 3200 organizacija u svim djelatnostima. Vidljiva je i činjenica da među objavljenim certifikatima nema osnovnih škola, što nameće zanimljivu tezu da su jedino osnovne škole razina u kojoj broj učenika ne ovisi u bitnoj mjeri o kvaliteti i prepoznatljivosti škole (u osnovnu školu djeca se u pravilu upisuju prema mjestu stanovanja). Već kod srednjih škola, a pogotovo fakulteta i certifikat ISO 9001 može biti dodatan uteg na vagi koju instituciju odabrati. Ova činjenica može igrati važnu ulogu i kod vrtića. No valja naglasiti da je norma ISO 9001 dobrovoljna i da se ona može primijeniti u organizacijama bez da se certificira. Ipak certifikacija predstavlja potvrdu od neovisnog akreditiranog tijela da je obrazovna institucija:

- a.) Ispunila zahtjeve norme ISO 9001,
- b.) Svoje poslovanje usmjerila ispunjavanju zahtjeva i potreba svojih učenika/studenata,
- c.) Teži stalnom poboljšanju razine kvalitete usluga,
- d.) Garantira da će preuzete obveze realizirati u skladu s dogovorenim uvjetima i sl.

Ovi temeljni postulati primjenjivi su u svim razinama obrazovnih institucija.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I., Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, str. 72.-73., <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)

## **9. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I ANALIZA REZULTATA**

### **9.1. Definiranje istraživanja**

U svrhu izrade ovog završnog rada provedeno je empirijsko istraživanje o implementaciji etike u obrazovanju, odnosno unutar odgojno-obrazovnih ustanova. Kreirajući Google obrazac izrađen je online anketni upitnik te su prikupljeni podaci u vrlo kratkom roku s obzirom na njegovu ekonomičnost. Anketni upitnik je anonimnog karaktera i prosljeđen je elektronskom poštom nastavnom i nenastavnom osoblju dviju odgojno-obrazovnih ustanova u Ličko-senjskoj županiji što je u veliko doprinijelo dobivenim rezultatima istraživanja. Istraživanje je provedeno krajem veljače 2022.godine, a pristup i popunjavanje istog bilo je ograničeno na deset dana.

### **9.2. Metode prikupljanja i obrade podataka**

Metode koje su korištene tijekom izrade ovog završnog rada su metoda deskripcije, metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije i metoda anketiranja.

Provedenim anketnim istraživanjem prikazat će se stavovi i mišljenja ispitanika dok će se u istraživanju koristiti kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda. U istraživanju će biti korišteni primarni izvori podataka, odnosno izvori podataka koji su dobiveni po prvi puta u svrhu pisanja ovog rada, a odgovaraju tematici etike u obrazovanju.

Anketni upitnik se sastoji od tri dijela. Prvi dio se odnosi na socio-demografska pitanja djelatnika, drugi dio su pitanja zadovoljstva i motivacije na radnom mjestu dok trećim dijelom se želi prikazati koliko je etika implementirana unutar odgojno-obrazovne ustanove.

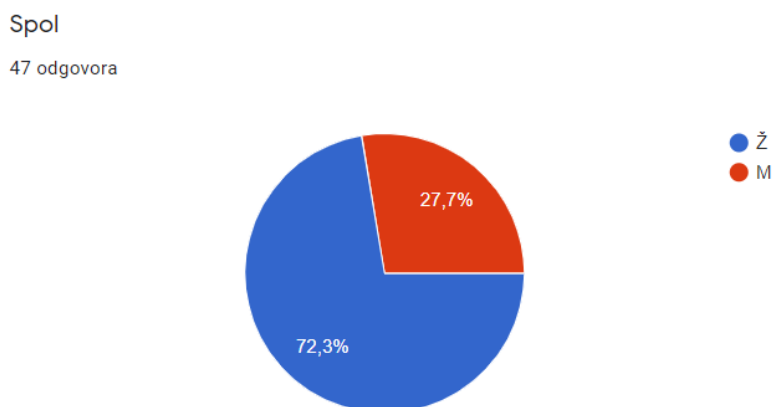
### 9.3. Rezultati istraživanja

U nastavku rada će biti prikazani rezultati provedenog istraživanja. Anketni upitnik je popunilo ukupno 47 ispitanika koji su zaposleni unutar odgojno-obrazovnih ustanova. Različitih su profila prilikom čega je moguća bolja analiza podataka i prikaz dobivenih rezultata te je uzorak bio namjerni i reprezentativan jer je uključivao sve djelatnike odabranih ustanova.

#### 9.3.1. Uzorak istraživanja – opći podaci o ispitaniku

Prvi dio odnosi se na socio-demografska pitanja koja prikazuju spol i dob ispitanika, stupanj obrazovanja, radno mjesto u školskoj ustanovi te godine radnog staža u školskoj ustanovi.

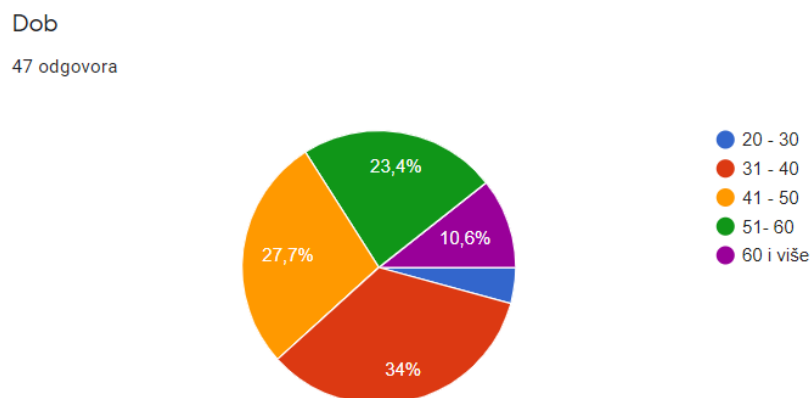
*Grafikon 1. Struktura ispitanika/ice prema spolu*



*Izvor: Vlastito istraživanje autorice*

Među ispitanim sudionicima provedenog istraživanja prevladavaju ispitanici ženskog spola, 34 osobe (72,3%), dok su u manjoj mjeri zastupljeni ispitanici muškog spola, 13 osoba (27,7%).

Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika/ice



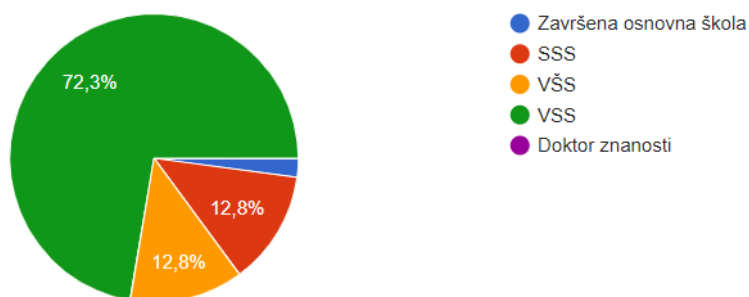
Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Najveći broj ispitanih zaposlenika čine osobe u dobi između 31 i 40 godina, ukupno 16 njih (34%). Zatim slijedi zastupljenost ispitanika u dobi između 41 i 50 godina, 13 osoba (27,7%), nakon čega dolaze ispitanici u dobi između 51 i 60 godina, 11 osoba (23,4%). Potom slijede ispitanici u dobi od 60 godina pa naviše, 5 osoba (10,6%), a na posljednjem mjestu sa najmanjim brojem zastupljenih ispitanika su oni u dobi između 20 i 30 godina, ukupno 2 osobe (4,3%).

Grafikon 3. Struktura ispitanika/ice obzirom na stupanj obrazovanja

Stupanj obrazovanja

47 odgovora



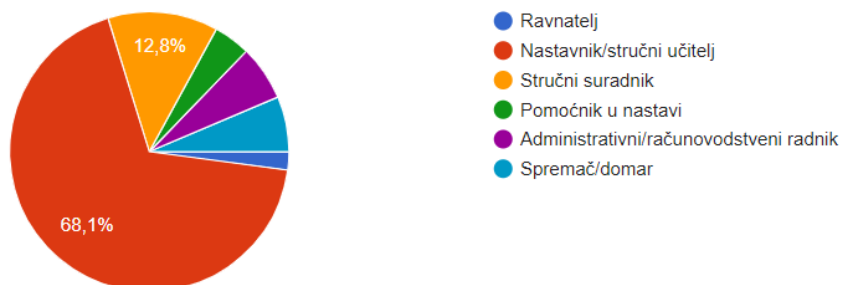
Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Iz priloženog grafikona vidljivo je da najveći broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, 34 osobe (72,3%). Jednako je zastupljen broj ispitanika koji su završili srednjoškolsko obrazovanje i onih sa završenom višom stručnom spremom, svakih je po 6 osoba (12,8%). Ispitanika sa završenom osnovnom školom je samo 1 (2,1%), dok doktora znanosti nema zastupljenih u provedenom istraživanju.

Grafikon 4. Radno mjesto ispitanika/ice u školskoj ustanovi

Radno mjesto u školskoj ustanovi

47 odgovora



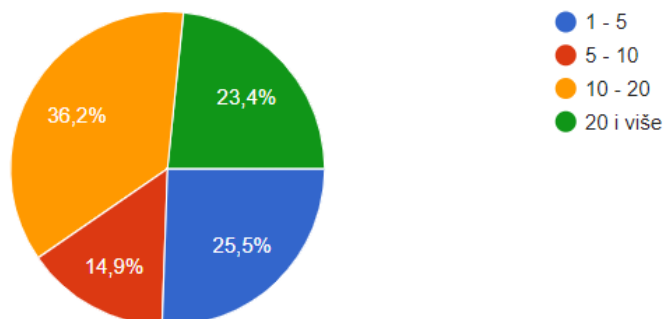
Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Najveći broj ispitanih zaposlenika čine nastavnici i stručni učitelji, ukupno 32 osobe (68,1%). Potom slijedi zastupljenost stručnih suradnika od ukupno 6 osoba (12,8%). Zatim je jednaki broj administrativnih, odnosno računovodstvenih radnika i spremača, odnosno domara, svakih je po 3 osobe (6,4%). Pomoćnika u nastavi učenicima s teškoćama u učenju su 2 osobe (4,3%), dok je ravnatelja samo 1 osoba (2,1%).

Grafikon 5. Struktura ispitanika/ice obzirom na godine radnog staža u školskoj ustanovi

#### Godine radnog staža u školskoj ustanovi

47 odgovora



Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Među ispitanicima najveći broj je onih koji imaju između 10 i 20 godina radnog staža, 17 osoba (36,2%). Ispitanika sa radnim stažem između 1 i 5 godina je 12 osoba (25,5%), za čim usko slijedi broj ispitanika sa ostvarenim radnim stažem od 20 i više godina, 11 osoba (23,4%). Najmanji broj ispitanika je sa radnim stažem između 5 i 10 godina, 7 osoba (14,9%).

Analizirajući rezultate prvog dijela istraživanja koji donosi pregled socio-demografske strukture ispitanika došlo se do sljedećih podataka, a to je da najveći broj ispitanika su osobe ženskog spola, 34 osobe (72,3%). Što se tiče dobne strukture, prevladava zastupljenost ispitanika između 31 i 40 godina, ukupno 16 osoba (34%). S obzirom na stupanj obrazovanja, najveći broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, 34 osobe (72,3%). Najveći broj zaposlenih čine nastavnici i stručni učitelji, ukupno 32 osobe (68,1%). U konačnici, među ispitanicima najveći broj je onih koji imaju između 10 i 20 godina radnog staža, 17 osoba (36,2%).

### 9.3.2. Uzorak istraživanja – zadovoljstvo i motivacija na radnom mjestu

Sljedeća skupina pitanja odnosi se na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika na radnom mjestu, odnosno u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

Uspješnost i ponašanje pojedinca ponajprije su određeni njegovim znanjem, sposobnostima i motivacijom. Među tim odrednicama motivacija je najfluidnija i najpodložnija djelovanju brojnih unutarnjih i vanjskih čimbenika te se stoga umijeće motiviranja smatra najvećom dragocjenosti

suvremenog rukovoditelja. Pod motivacijom se misli uglavnom na one faktore što sređuju i učvršćuju intelektualnu i fizičku energiju pojedinca, iniciraju i organiziraju njegove individualne aktivnosti, usmjeravaju njegovo ponašanje te tom ponašanju određuju smjer, intenzitet i trajanje.<sup>44</sup>

Na navedena pitanja u tablici broj 5 ispitanici su mogli odgovoriti ocjenom od 1 do 5 prema značenju:

- ✓ 1 - uopće se ne slažem
- ✓ 2 - uglavnom se ne slažem
- ✓ 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- ✓ 4 - uglavnom se slažem
- ✓ 5 - u potpunosti se slažem.

Tablica 5. Zadovoljstvo i motivacija radnim mjestom

Zadovoljstvo i motivacija radnim mjestom	1		2		3		4		5	
	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%
Zadovoljstvo radnim mjestom	0	0	0	0	2	4,3	17	36,2	28	59,6
Plaća i ostali novčani primici	4	8,5	3	6,4	16	34	15	31,9	9	19,1
Novčana kompenzacija kao motivacija u poslu	6	12,8	4	8,5	9	19,1	17	36,2	11	23,4
Samostalno odlučivanje	0	0	2	4,3	8	17	17	36,2	20	42,6
Dobar odnos s nadređenim	0	0	1	2,1	3	6,4	9	19,1	34	72,3
Kolegijalnost	1	2,1	2	4,3	11	23,4	17	36,2	16	34
Napredovanje	6	12,8	4	8,5	7	14,9	10	21,3	20	42,6
Dodatno obrazovanje i usavršavanje	3	6,4	1	2,1	11	23,4	13	27,7	19	40,4
Zadovoljstvo radom ustanove	0	0	0	0	6	12,8	26	55,3	15	31,9

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

<sup>44</sup> Staničić, S.: Menadžment u obrazovanju, vlastita naklada, Rijeka, 2006., str. 229.



Prema provedenom drugom dijelu istraživanja koji nam donosi prikaz zadovoljstva radnim mjestom i motivacijom na istom došlo se je do podataka kako slijedi u nastavku:

- ✓ Potpuno zadovoljstvo svojim radnim mjestom je iskazao najveći broj ispitanika, 28 osoba (59,6%), za čim slijede ispitanici koji se uglavnom slažu s istim, 17 osoba (36,2%) te 2 ispitanika (4,3%) koji se niti slažu niti ne slažu. Ispitanika koji nisu zadovoljni svojim radnim mjestom nema.
- ✓ Zadovoljstvo svojom plaćom i ostalim novčanim primicima iskazao je najveći broj ispitanika koji su u potpunosti zadovoljni, 9 osoba (19,1%), i uglavnom zadovoljni s istim, 15 osoba (31,9%). Nakon toga slijede oni ispitanici koji su izrazili da niti se slažu niti se ne slažu s navedenim, 16 osoba (34%). 4 ispitanika (8,5%) u potpunosti su nezadovoljna svojim primanjima, za čim slijede 3 ispitanika (6,4%) koji su uglavnom nezadovoljni istim.
- ✓ Najvećem broju ispitanika novčana kompenzacija predstavlja motivaciju u obavljanju posla i time se u potpunosti slaže 11 ispitanika (23,4%), te uglavnom se slaže 17 ispitanika (36,2%). 9 ispitanika (19,1%) se niti slaže niti ne slaže s navedenim, nakon čega slijedi 6 ispitanika (12,8%) koji se uopće ne slažu s istom te 4 ispitanika (8,5%) koji se uglavnom ne slažu.
- ✓ Najveći broj ispitanika u potpunosti se slaže da mogu samostalno donositi odluke, 20 osoba (42,6) te njih 17 (36,2) uglavnom se slažu s istim. 8 ispitanika (17%) se niti slaže niti ne slaže s navedenim. 2 ispitanika (4,3%) se uglavnom ne slažu dok niti jedan ispitanik se uopće ne slaže da može samostalno donositi odluke.
- ✓ Dobar odnos s nadređenim 34 ispitanika (72,3%) u potpunosti se slaže da je izgradilo, za čim slijedi njih 9 (19,1%) koji se uglavnom slažu. 3 ispitanika (6,4%) se niti slažu niti ne slažu s navedenim dok 1 ispitanik (2,1%) se uglavnom ne slaže da je izgradio dobar odnos s nadređenim.
- ✓ Najveći broj ispitanika smatra da je prisutna kolegijalnost unutar njihove odgojno-obrazovne ustanove čime se u potpunosti slaže 16 ispitanika (34%) te njih 17 (34,2%) koji se uglavnom slažu. 11 ispitanika (23,4%) niti se slaže niti se ne slaže s navedenim, dok 2 ispitanika (4,3%) uglavnom se ne slažu, a 1 ispitanik (2,1%) uopće se ne slaže.
- ✓ U potpunosti se slaže najveći broj ispitanika, 20 osoba (42,6%), da imaju mogućnost napredovanja te njih 10 (21,3%) koji se uglavnom slažu. 7 ispitanika (14,9%) se niti slaže niti ne slaže s istim, dok njih 6 (12,8%) uopće se ne slaže da imaju tu mogućnost nakon čega slijede ispitanici koji se uglavnom ne slažu, 4 osobe (8,5%).

- ✓ Također, nastavno na mogućnost dodatnog obrazovanja i usavršavanja, 19 ispitanika (40,4%) se u potpunosti slaže te 13 ispitanika (27,7%) koji se uglavnom slažu. 11 ispitanika (23,4%) se niti slaže niti ne slaže s navedenom mogućnosti dok 3 ispitanika (6,4%) se uopće ne slažu da im je otvorena ta mogućnost te 1 ispitanik (2,1%) koji se uglavnom ne slaže.
- ✓ Zadovoljstvo načinom rada same ustanove iskazao je najveći broj ispitanika, njih 15 (31,9%) u potpunosti se slaže s tim i njih 26 (55,3%) uglavnom se slaže s istim dok 6 ispitanika (12,8%) niti se slaže niti se ne slaže. Ispitanika koji se uopće ne slažu ili uglavnom ne slažu s navedenim nema.

### **9.3.3. Uzorak istraživanja – implementacija etike u školskoj ustanovi**

Posljednja skupina pitanja odnosi se na razinu implementacije etike u odgojno-obrazovnoj ustanovi.

Ispitanici su mogli odgovoriti ocjenom od 1 do 5 prema značenju:

- ✓ 1 - uopće se ne slažem
- ✓ 2 - uglavnom se ne slažem
- ✓ 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- ✓ 4 - uglavnom se slažem
- ✓ 5 - u potpunosti se slažem,

kako je prikazano u tablici broj 6.

Tablica 6. Implementacija etike u školskoj ustanovi

Implementacija etike u školskoj ustanovi	1		2		3		4		5	
	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%
Nagrađivanje djelatnika	9	19,1	6	12,8	20	42,6	8	17	4	8,5
Poticanje kolegijalnosti	1	2,1	4	8,5	13	27,7	18	38,3	11	23,4
Podcjenjivanje kolega	14	29,8	10	21,3	15	31,9	7	14,9	1	2,1
Kritiziranje rada ostalih djelatnika	6	12,8	10	21,3	19	40,4	7	14,9	5	10,6
Važnost morala	0	0	0	0	10	21,3	15	31,9	22	46,8
Važnost etike	0	0	0	0	10	21,3	16	34	21	44,7
Poštivanje Etičkog kodeksa	1	2,1	1	2,1	13	27,7	18	38,3	14	29,8
Primjena Etičkog kodeksa	0	0	2	4,3	14	29,8	18	38,3	13	27,7
Odnos prema vanjskim dionicima	0	0	0	0	9	19,1	18	38,3	20	42,6

Izvor: Vlastito istraživanje autorice

Provedenim istraživanjem trećeg dijela u nastavku su prikazani podaci koji se odnose na implementaciju etike unutar odgojno-obrazovne ustanove.

- ✓ Najveći broj ispitanika se niti slaže niti ne slaže da se nagrađuju za uspješno obavljen posao, 20 osoba (42,6%), za čim slijede oni ispitanici koji se uopće ne slažu, 9 osoba (19,1%), te koji se uglavnom ne slažu, 6 osoba (12,8%). Uglavnom slaganje s navedenim je izrazilo 8 ispitanika (17%), te njih 4 (8,5%) koji se u potpunosti slažu.
- ✓ S poticanjem kolegijalnosti unutar ustanove uglavnom se slaže 18 ispitanika (38,3%) te u potpunosti se slaže 11 ispitanika (23,4%). Njih 13 (27,7%) se niti slažu niti ne slažu s navedenim dok 4 ispitanika (8,5%) se uopće ne slažu i 1 ispitanik (2,1%) koji se uopće ne slaže.
- ✓ Najveći broj ispitanika ne smatra da se kolege podcjenjuju namjerno, od toga njih 14 (29,8%) uopće se ne slažu s navedenim te 10 ispitanika (21,3%) se uglavnom ne slaže. Oprečno tomu, 7 ispitanika (14,9%) uglavnom se slaže s navedenim te 1 ispitanik (2,1%) u potpunosti se s time slaže.

- ✓ S kritiziranjem rada ostalih zaposlenika u školskoj ustanovi niti se slaže niti se ne slaže najveći broj ispitanika, 19 osoba (40,4%), dok 10 ispitanika (21,3%) uglavnom se ne slaže, a 6 ispitanika (12,8%) se uopće ne slaže sa navedenim. No, 7 ispitanika (14,9%) uglavnom se slaže da se kritizira rad ostalih kolega te potpuno slaganje s istim izrazilo je 5 ispitanika (10,6%).
- ✓ Potpuno slaganje s važnosti morala unutar odgojno-obrazovne ustanove izrazilo je 22 ispitanika (46,8%) te njih 15 (31,9%) koji se uglavnom slažu dok 10 ispitanika (21,3%) se niti slaže niti ne slaže s navedenim. Ispitanika koji se uopće ili uglavnom ne slažu nema.
- ✓ Nastavno na važnost morala, vrijede gotovo identični podaci koji se odnose na važnost etike unutar školske ustanove. U potpunosti se slaže 21 ispitanik (44,7%) s navedenim, za čim slijedi 16 ispitanika (34%) koji se uglavnom slažu dok njih 10 (21,3%) niti se slaže niti ne slaže s navedenim, a ispitanika koji se uopće ili uglavnom ne slažu nema.
- ✓ Najveći broj ispitanika tvrdi da se Etički kodeks poštuje unutar školske ustanove, i to 14 ispitanika (29,8%) se u potpunosti slaže s tim te 18 ispitanika (38,3%) se uglavnom slažu. 13 ispitanika (27,7%) se niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom dok po 1 ispitanik (2,1%) uopće ne slaže i uglavnom ne slaže s istom.
- ✓ Shodno prethodnom, sa svakodnevnom primjenom Etičkog kodeksa unutar odgojno-obrazovne ustanove uglavnom se slaže najveći broj ispitanika, 18 osoba (38,3%), te njih 13 (27,7%) koji se u potpunosti slažu. 14 ispitanika (29,8%) niti se slaže niti se ne slaže s navedenim te 2 ispitanika (4,3%) koji se uglavnom ne slažu i niti jedan ispitanik koji se uopće ne slaže s tim.
- ✓ Najveći broj ispitanika se u potpunosti slaže da školska ustanova ima uspostavljen dobar odnos s vanjskim dionicima, 20 osoba (42,6%), te 18 ispitanika (38,3%) koji se uglavnom slažu s navedenim za čim slijedi 9 ispitanika (19,1%) koji se niti slažu niti ne slažu. Ispitanika koji se uopće ili uglavnom ne slažu nema.

## 10. ZAKLJUČAK

Za zaključiti je da biti nastavnik je jedno od najizazovnijih, najljepših, ali i najodgovornijih zanimanja. Mlade generacije nije jednostavno odgajati i educirati te na tom polju ne postoji mnogo prostora za pogreške, sama priroda nastavnčkog posla to ne dozvoljava. No, kada se učenici identificiraju sa pozitivnim osobinama nastavnika te im isti posluže kao uzor da i sami odaberu istu profesiju, to uvelike utječe na nastavnike da budu još stručniji i bolji u onom što rade. U konačnici biti nastavnik nije samo profesija, već i životni odabir.

Stoga je od najranije dobi potrebno formirati odgoj te ga svakim danom nadograđivati i usavršavati. Da bismo od djece i mladeži koju poučavamo izgradili čovjeka, najprije trebamo krenuti od sebe kao pojedinca postavljajući si pitanje jesmo li im zaista pravi primjer te postupamo li u skladu s pravilima, normama i zadacima koje njima nalažemo.

Može se reći da je motiviranje učenika za učenje i aktivno sudjelovanje u nastavi jedan od najizazovnijih zadataka koji stoji ispred svakog nastavnika. Za svaki dan, za svaki nastavni sat treba biti vedar, komunikativan i prvenstveno dobro pripremljen. Zato je i nastavnička profesija izuzetno zahtjevana jer ona ne znači isključivo profesionalnu težnju ka usavršavanju, već je to i moralna obaveza koju sa sobom nosi taj poziv. Pedagoški djelatnici trebaju uložiti dodatne napore da svojim vlastitim primjerom kultiviraju ljubav učenika prema znanjima i vještinama.

Nastavno na izloženo, može se reći da je motivacija temeljni aspekt da se razmotri želimo li osigurati kvalitetno obrazovanje. No, znati o temi nije dovoljno već je potrebno primijeniti odgovarajuće strategije učenja. Kada se govori o motiviranju onda nije jedini cilj probuditi inspiraciju i interes učenika nego ih osposobiti kako bi postigli vlastite ciljeve te shvatili sadržaje različiti predmeta sa kojima se susreću.

Nastavnici preuzimaju vrlo važnu ulogu i u etičkom obrazovanju djeteta budući da su danas sve više uključeni njegovo opće obrazovanje. Tu treba naglasiti da ne postoji mogućnost da se djeca etički obrazuju ukoliko ne nastavnik, i ostali odgajatelji, ne posjeduju etičko iskustvo. Naposljetku, najvažnije je razviti svijest o prevladavanju samo-interesa i biti otvoreniji za opće dobro.

Završni rad bih završila sa sljedećim citatom Ralpa Walda Emersona: „Smijati se često i mnogo; osvojiti poštovanje inteligentnih ljudi i naklonost djece... ostaviti svijet boljim... znati da je bar jedan život lakše disao zato što ste vi živjeli. To znači uspjeti.”

# LITERATURA

## Stručne knjige

- (1) Klogjera, G.: Nastavnik – čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju, Zbornik radova, drugi međunarodni znanstveni kolokvij, Filozofski fakultet u Rijeci, 1999.
- (2) Staničić, S.: Menadžment u obrazovanju, vlastita naklada, Rijeka, 2006.
- (3) Vukasović, A.: Etika, moral, osobnosti, Školska knjiga i Filozofsko-teološki institut D.I., Zagreb, 1993.

## Internetske stranice

- (1) Anonymous: Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., (27. 12. 2021.)
- (2) Ćurko, B., Feiner, F., Gerjolj, S., Juhant, J., Kreß, K., Mazoni, V., Mortari, L., Pokorny, S., Schlenk, E., Strahovnik, V.: Priručnik za učitelje i odgajatelje, Etičko obrazovanje i učenje o vrijednostima, 2015.,  
[https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11.\\_priruČnik\\_-\\_etiČko\\_obrazovanje\\_i\\_uČenje\\_o\\_vrijednosti.pdf](https://fulviosuran.weebly.com/uploads/6/2/3/9/62390407/11._priruČnik_-_etiČko_obrazovanje_i_uČenje_o_vrijednosti.pdf), (26.12.2021.)
- (3) Kolenc-Miličević, I., Britvić, J., Miličević, I.: Upravljanje kvalitetom u obrazovanju – ISO 9001:2008 kao alat za podizanje kvalitete, <https://hrcak.srce.hr/file/142667>, (23.10.2021.)
- (4) Krstović, J.: Kakav ETIČKI kodeks trebamo? Dijete, vrtić, obitelj, 16 (61), Zagreb, 2010., str. 2.-9., <https://hrcak.srce.hr/125042>, (09.02.2022.)
- (5) Lipnjak, T.: Kako poticati motivaciju učenika u nastavi?, Zagreb, 2020., <https://www.outwardboundcroatia.com/kako-poticati-motivaciju-ucenika/>, (22.10.2021.)
- (6) Pavlović-Šijanović, S.: Motivacija u nastavi, 2019., <https://www.skole.hr/motivacija-u-nastavi/>, (22.10.2021.)

- (7) Radoš, M.: Etika i odgoj, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, 2017., <https://repozitorij.ufzg.unizg.hr/en/islandora/object/ufzg%3A369/datastream/PDF/view>  
(27.12.2021.)
- (8) Smojver, B., Ništ, M.: Motivacija u nastavnom procesu, Agencija za odgoj i obrazovanje, <https://slidetodoc.com/motivacija-u-nastavnom-procesu-borjanka-smojver-i-marina/>,  
(23.10.2021.)
- (9) Staničić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, <https://hrcak.srce.hr/file/37091>,  
(23.10.2021.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tablica

Tablica 1. Značajke skrbi o ljudskom potencijalu u uspješnim i neuspješnim odgojno-obrazovnim ustanovama.....	19
Tablica 2. Lista potreba (motiva) – Maslow i Glasser .....	21
Tablica 3. Pregled glavnih zahtjeva norme ISO 9001 i poveznica s praksom upravljanja u obrazovanju .....	38
Tablica 4. Pregled broja certificiranih organizacija u obrazovanju .....	39
Tablica 5. Zadovoljstvo i motivacija radnim mjestom .....	47
Tablica 6. Implementacija etike u školskoj ustanovi .....	50

### Popis grafikona

Grafikon 1. Struktura ispitanika/ice prema spolu .....	42
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika/ice .....	43
Grafikon 3. Struktura ispitanika/ice obzirom na stupanj obrazovanja.....	44
Grafikon 4. Radno mjesto ispitanika/ice u školskoj ustanovi.....	45
Grafikon 5. Struktura ispitanika/ice obzirom na godine radnog staža u školskoj ustanovi.....	46



## Anketni upitnik "Etika u obrazovanju"

Poštovane/i,  
molim Vas da popunite anketni upitnik za istraživanje provedeno u svrhu izrade završnog rada na temu "Etika u obrazovanju" na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Poslovno upravljanje na Veleučilištu u Karlovcu pod mentorstvom Andreje Primužak, dipl.oec., viši predavač. Anketa je u potpunosti anonimna te se dobiveni rezultati neće prikazivati pojedinačno i bit će korišteni isključivo za potrebe navedenog istraživanja. Unaprijed Vam zahvaljujem na izdvojenom vremenu i strpljenju prilikom ispunjavanja upitnika.

Annamaria Orešković, bacc.ing.agr.

### I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

Spol \*

- Ž
- M

Dob \*

- 20 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 60 i više

Stupanj obrazovanja \*

- Završena osnovna škola
- SSS
- VŠS
- VSS
- Doktor znanosti

Radno mjesto u školskoj ustanovi \*

- Ravnatelj
- Nastavnik/stručni učitelj
- Stručni suradnik
- Pomoćnik u nastavi
- Administrativni/računovodstveni radnik
- Spremač/domar

Godine radnog staža u školskoj ustanovi \*

- 1 - 5
- 5 - 10
- 10 - 20
- 20 i više

## II. ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA NA RADNOM MJESTU

Na sljedeća pitanja možete odgovoriti ocjenom od 1 - 5 prema značenju:

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - uglavnom se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - uglavnom se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

Jeste li zadovoljni svojim radnim mjestom? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeste li zadovoljni svojom plaćom i ostalim novčanim primicima? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Predstavlja li Vam novčana kompenzacija motivaciju u obavljanju posla? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Možete li samostalno donositi odluke? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeste li izgradili dobar odnos s nadređenim? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Smatrate li da je u Vašoj školi prisutna kolegijalnost? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imate li mogućnost napredovanja? \*

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imate li mogućnost dodatnog obrazovanja i usavršavanja? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeste li zadovoljni načinom rada ustanove? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### III. IMPLEMENTACIJA ETIKE U ŠKOLSKOJ USTANOVU

Na sljedeća pitanja možete odgovoriti ocjenom od 1 - 5 prema značenju:

- 1 - uopće se ne slažem
- 2 - uglavnom se ne slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 4 - uglavnom se slažem
- 5 - u potpunosti se slažem

Nagrađuje li se djelatnik za uspješno obavljen posao? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Potiče li se kolegijalnost? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podcjenjuju li se kolege namjerno? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kritizira li se rad ostalih djelatnika u Školi? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Smatrate li da je moral važan u Vašoj Školi? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Smatrate li da je etika važna u Vašoj Školi? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poštuje li se Etički kodeks u Vašoj Školi? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Primjenjuje li se u Vašoj Školi Etički kodeks svakodnevno? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ima li Vaša Škola dobar odnos s vanjskim dionicima? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>